

C A L E N



1.-APRECIACIÓN DE SITUACIÓN

Compilado sobre la base del trabajo del Sr. Cnel. Don Ulysses Prada (2006)

-2011-

⋆ ⋆⋆

ÍNDICE

a.- REVISAR



Evolución histórica de la Estrategia

La Antigüedad



Desde la más remota antigüedad, para tomar sus decisiones, incluso las menos importantes, el hombre sintió la necesidad de anticiparse al futuro para asegurarse el logro de sus objetivos, su razón ha sido, desde siempre, la convicción de que toda decisión se basa necesariamente, en la expectativa de que cierto evento o coyuntura se concrete dentro de ciertos plazos más o menos previsibles.

Podemos, por lo tanto, afirmar que decidir es y será siempre la adopción de una posición respecto al futuro, lo que torna racional al deseo de conocer el porvenir con antelación.

Si bien esta preocupación, es en lo individual, tan antigua como el hombre mismo; en lo colectivo en cambio, los primeros intentos por conocer el futuro recién parecen haber surgido con la necesidad de conocer los orígenes y causas de lo que ha sido, desde el surgimiento de la civilización, la guerra, como principal fenómeno social, buscando quizás una forma de evitarlas o ganarlas. Es tan así, que ya en la Biblia, innumerables citas evidenciaban esa preocupación. Los intentos de avizorar el futuro eran llamados profecías, y quienes las enunciaban profetas, que orientaban a militares y gobernantes para que alcanzaran el futuro que Dios, o los dioses, les tenían reservados.

En la antigua Grecia, por ejemplo, surgieron los oráculos, lugares donde la predicción (o sea el anticipo) era hecha por adivinos, sacerdotes, hechiceras, etc. El más famoso fue el ***"Oráculo de Apolo"***, al norte del Golfo de Corinto, en el Monte Parnaso, próximo a la antigua y hoy desaparecida ciudad de Delfos, más conocido como el ***"Oráculo de Delfos"***, donde las sacerdotisas, Pítias o Pitonisas, recitaban las predicciones en nombre de los dioses. Se afirma que **Temístocles (524 – 459 a.C.)**, antes de la Batalla de Salamina, fue a ese lugar buscando conocer por adelantado el resultado de la misma.

De esta forma, desde sus mismos inicios, esas actividades predictivas quedaron estrechamente vinculadas a la ***estrategia,*** término que, según la mayoría de los autores, surgió en Atenas, de la unión de los sustantivos griegos ***"estrates"*** y ***"agein"***, cuyos significados eran **ejército** y **conducir** respectivamente, y que puede traducirse como el ***arte del general*** o la ***ciencia del general*** o, mejor aun, ***conducción del ejército***, en tanto que para otros, nace de la palabra griega ***estrangular***, en su acepción de envolver, sofocar o apretar, por lo que se ataría al concepto, también militar, de cercar al enemigo y destruirlo.

En Atenas ***estratega*** era quién mandaba la tropa que movilizaba cada una de las diez tribus que conformaban la polis.

Es natural que el expresado término estaba atado al arte de la guerra y al empleo de los medios militares para alcanzar el o los objetivos que se hubieran establecido para su conquista o mantenimiento.

Por su parte **Plinio (23 - 79)**, historiador romano, empleó el término en el sentido genérico de mando, llamando ***strateges*** a los principales gobernantes; el término evolucionó de una sociedad a la otra, de una Grecia conformada por estados siempre en pugna con una Roma cohesiva y con permanente ánimo de conquista, en función de sus diferentes características y trascendió de la conducción y el mando específico del ejército, al mando militar de la tierra conquistada o a conquistar.

sin embargo, esta acepción no prosperó y junto con la expansión romana por el Mediterráneo, fue desapareciendo toda referencia al *estratega*, pasando dicha función a ser designada con nuevas voces romanas.

Con la posterior caída del imperio romano, surgen nuevos vocablos bárbaros, árabes y sajones para distinguir dicha condición, se pierde el empleo de dicho término, recuperándose la antigua raíz griega recién a partir del Renacimiento y, especialmente, del siglo XVIII *d.C.* para designar el concepto de ***estrategia*** y asistir a la evolución del mismo.

Los Tiempos Modernos

Ya en siglo XVIII, el astrónomo, filólogo (lingüístico) y matemático francés, **Pierre Louis Moreau de Maupertuis (1698 -1759)** influido quizás por la recién nacida Revolución Industrial, al escribir "**Cartas sobre el Progreso de la Ciencia**", pareció pronosticar la importancia que tendría el progreso tecnológico sobre el «***conocimiento del pasado y mayor cantidad de predicciones del futuro***». Él destacó que «***así como el progreso tecnológico podría permitir disminuir las imperfecciones existentes sobre lo ya ocurrido*** (historia)***; también aumentaría con el progreso una nueva capacidad de saber lo que ocurriría*** (futuro)». Estas teorías sobre la simetría entre pasado y futuro, lo llevaron a ser duramente atacado por Voltaire.

Para Lucien Poirier en "Las voces de la Estrategia", el francés Paul Gédeon Joly de Maizeroy (1719 – 1780), fue el primero en emplear nuevamente el término *estrategia* en su libro Curso de Táctica Teórica (1776) - luego ampliado como Teoría de la Guerra (1777) – que apareció en Francia en la época de la teoría táctica de Guibert y la Enciclopedia, cuando triunfaba la *Ilustración* y prosperaba, con Rousseau y Montesquieu, la preocupación por el razonamiento, el saber y el progreso.

Para Maizeroy, la estrategia "es propiamente el arte de mandar, de emplear con tino y habilidad los medios todos de que dispone un general para dirigir cuanto se halla a sus ordenes", considerando además que era la ciencia del general y actuaba en el nivel inmediatamente superior a la táctica.

Con los albores del siglo XIX nace un impulso de estudiar las vinculaciones de la Estrategia con la Política.

Johann Gottlieb Fichte (1762 – 1814) en su "Discursos a la Nación Alemana" (1807), origen del nacionalismo alemán, escribió con claro sentido estratégico, que «*la pérdida de la independencia acarrea para una nación, la imposibilidad de intervenir en el curso del tiempo y determinar a voluntad los acontecimientos*».

Curiosamente, pese a la aparición de varias opiniones coincidentes sobre la influencia del accionar del hombre sobre su destino, nadie parecía percibir la conveniencia y necesidad de planificar en base a tal premisa.

A comienzos de dicho siglo, el Archiduque Carlos de Austria (1771 - 1847) en "Principios de la Estrategia" (1814) manifestó que "*La estrategia es la ciencia de la guerra, bosqueja los planes, abraza y determina las empresas. Es, propiamente hablando, la ciencia del general en jefe*", refiriéndose a su condición, ámbito y naturaleza y estableciendo que ella brinda soluciones exclusivamente militares, a través de la conquista de ciertos objetivos, que constituyen su finalidad.

El siglo XIX, dominado hasta su segunda mitad por las elucubraciones que merecieron las campañas napoleónicas, señaló el momento histórico en que la estrategia pasó a verse como una ciencia o método científico, aunque un tanto impreciso e indeterminado, particularmente en su diferenciación con la Política, no obstante haberse marcado claramente su subordinación a la misma.

Para el General prusiano Karl von Clausewitz (1780 – 1831), profundo estudioso de Federico "*el Grande*" y Napoleón, autor de "De la guerra" (1827-1831), la estrategia en cambio, está determinada por la Política, ya que tiene por fin «*...el empleo del combate para alcanzar el fin (la finalidad) de la guerra...» y «... tiene como medio la victoria, esto es, el éxito táctico...*», siendo «*...en las regiones más elevadas de la estrategia, donde ésta limita con la Política y el gobierno del Estado, o mejor aún, se convierte en ambas...*».

Con **Antoine Henri Jomini (1779 -1869)**, general suizo-francés estudioso de Napoleón y del Archiduque Carlos, que estableció en **"Compendio de la Guerra" (1837)** conceptos básicos para el conocimiento y comprensión de la estrategia, comenzó a evolucionar su estudio.

Él sostuvo que, si bien su ámbito de actuación era el militar, siendo su finalidad última una política, había una estrecha relación entre ella y la Política; para **Jomini** la estrategia tenía una concepción artística y se concretaba en dar una solución militar a una necesidad política, o sea que la estrategia era una expresión bélica subordinada a la Política.

Helmuth von Moltke (1800 – 1891), Jefe del Estado Mayor prusiano y discípulo de Clausewitz, que escribiera "Instrucciones para los Jefes Superiores de las Tropas" (1869), manifestó en tal obra que *"La estrategia es más que una ciencia, es el arte de obrar bajo la presión de las más difíciles circunstancias"*.

Moltke consideró que la estrategia solo se manifiesta y ejercita en el ámbito militar y en el marco de la guerra, identificando una ***gran estrategia*** que actúa en el plano político y que es la política de ejecución, que establece los fines de la guerra y que, una vez iniciada la misma, deja de ser un instrumento político pasando a perseguir exclusivamente la victoria, que concebía a un nivel total y de carácter estrictamente militar.

El Siglo XX

A inicios del Siglo XX, el escritor inglés **Herbert George Wells (1866 – 1946), filósofo y escritor prolífico,** dio un gran paso adelante en la reformulación del concepto de estrategia al alertar sobre la importancia de asociar hechos pasados y presentes, obviamente ya conocidos, con el futuro.

En 1902, en una exposición en el Royal Institute of London, Wells propuso que «*los estudios históricos, económicos y sociales fueran realizados avizorando siempre el futuro*». Así, retomaba el pensamiento de Maupertuis respecto a la conveniencia de estudiarla con la mirada puesta en el futuro devenir de los hechos.

Consecuente con sus dichos, **Wells** analizó los avances tecnológicos ocurridos a fines del siglo XIX previendo el ascenso de EE. UU. y la activa participación que Japón y Rusia tendrían en la política internacional.

Su libro, "**El Descubrimiento del Futuro" (1902)**, mostró su preocupación por lidiar con los ahora llamados **"*hechos generadores de futuro*"**.

Además, aunque sin nombrarlas, **Wells** incorporó al concepto de Estrategia, más allá de sus aspectos militar y político con los que por entonces se identificaba, las fases económica y social; tal incorporación fue la lógica decantación de los hechos que se venían desarrollando en occidente a partir de la Revolución Francesa, con particular incapié durante el siglo XIX.

En la Francia borbónica, concurrentemente con el cambio de sistema de gobierno, se produjo un relevo de las clases sociales en el poder que, a caballo de las guerras napoleónicas, se esparció primero por toda Europa y América y, gracias al imperialismo decimonónico, por el resto del planeta; la nobleza resignó su poder en manos de la burguesía, la que ahora, encaramada al gobierno, trasladará sus intereses de clase a las nuevas democracias.

La economía llevará entonces a las naciones a centrar sus fines en la obtención de riquezas, por lo que, desde entonces, la estrategia de los países considera, utiliza y afecta los diferentes factores del potencial de una nación, como eran en aquella época, el político, el económico, el psico-social y el militar, y a los que se agregara últimamente, el factor científico-tecnológico, al logro de esos tan preciados objetivos.

Lamentablemente, **Wells** fue una voz aislada a inicios del siglo XX, y hasta la década del 20, no se volvió a hablar de planificar en función del futuro; ni siquiera la G.M. I, con sus enormes costos, alertó sobre la inconveniencia de seguir andando a ciegas; solamente algunos artículos, en revistas especializadas como "**Dédalo" o "La Ciencia del Futuro"** del inglés **Haldane**, "**El Futuro de la Inteligencia"** del estadounidense **Vernon Lee** e "**Ícaro o El Futuro de la Ciencia" (1924)** de **Bertrand Russell (1872 – 1970)**, se referirían por entonces al tema.

Mientras tanto, la estrategia continuaba ampliando su esfera de acción, especialmente con el pensamiento del **Gral. Erich Ludendorff (1865 – 1937)**, oficial alemán, que centró su trabajo en el concepto estratégico de **"*Guerra Total*" (1936),** desarrollado en base a su experiencia en la G.M. I, según el cual el fin de la guerra es preservar la existencia del pueblo o sea conservar la raza, de dónde se desprende que las naciones necesitan un ejército popular permanentemente en pie de guerra.

Esta concepción implica que la estrategia debe emplear todas las fuerzas del Estado, lo que contribuye a conferir especial énfasis a los medios sicológicos.

Como puede apreciarse, en la concepción de **Ludendorff**, la naturaleza de la estrategia era, evidentemente, de carácter total.

El surgimiento de regímenes totalitarios en la URSS, Alemania, España e Italia, inspiró en muchas personas y estados, temores y preocupaciones sobre el futuro.

En el famoso libro de **Aldous Huxley (1894 – 1963)**, "**El Admirable Mundo Nuevo",** escrito en la década de 1930, describía un mundo perverso comandado por hombres surgidos de las probetas de laboratorios.

En esas circunstancias, **Basil Henry Lidell Hart (1895-1970)**, capitán británico que actuara en la G.M I, historiador, pensador militar del período de entre guerras y escritor, que pronunciara diferentes conferencias en ámbitos vinculados con el poder hacia el principio de la década de los veinte y que influyera poderosamente en la organización militar alemana de la época, publicó durante la guerra, su libro ***"Estrategia – La aproximación indirecta" (1941),*** en el que define a la estrategia como ***"el arte de distribuir y aplicar los medios militares de modo de cumplir con los fines de la política"***.

En sus conferencias **Hart** había abordado la necesidad de fijar, a la luz de la forma por momentos demencial, en que había sido conducida la G.M. I, , nuevas bases para el pensamiento estratégico.

Para ello consideraba imprescindible que el estadista dispusiera de facultades plenas para intervenir en la estrategia, ya que siendo responsable de determinar la política de defensa, debía poder, en el momento necesario, modificar, si fuera del caso, los objetivos establecidos.

Hart concibió, como otros autores que le precedieron, diferentes niveles jerárquicos en la estrategia, estableciendo:

- ***"Alta o Gran Estrategia"***, cuyo cometido era coordinar y dirigir la obtención y aplicación de los recursos de una nación, o grupos de naciones, para el logro del objetivo político de la guerra y cuya meta está en la paz que sigue a la victoria, y que **Hart** situó en el campo político.
- ***"Estrategia militar pura"***, cuyo fin es librar las batallas en las circunstancias más ventajosas y empeñando, en las menores proporciones posibles, los combates necesarios. Para **Hart**, la perfección máxima era alcanzar el resultado deseado sin dar la batalla decisiva, lo que es la antítesis del concepto de **Von Klausewitz**, reduciendo sus propósitos a alcanzar una situación ventajosa.

Además de definir la estrategia y establecer diferentes niveles en la misma, **Hart** atendió asimismo su forma.

La Aproximación Indirecta es precisamente una forma de estrategia, particularmente apropiada para la conquista militar de Objetivos establecidos por la Política, mediante el empleo previo de otros medios para "ablandar" el objetivo principal o el empleo del medio militar sobre objetivos secundarios, de manera de facilitar la conquista del objetivo principal. Esta "forma" le permitiría a un sujeto estratégico enfrentar y vencer a un adversario más poderoso en medios militares.

Basil Henry Liddell Hart fue nombrado caballero del Imperio británico, por la reina de Inglaterra en 1966.

Durante el desarrollo de la G.M.II, Edward Mead Earle (¿Fecha?) compendia una serie de trabajos que fueron editados en la obra *"Creadores de la estrategia moderna" (1943),* en la que expresa que *"Solo la más restringida terminología definiría ahora a la estrategia como el arte del comando militar"*, agregando como definición de Estrategia que *"… la estrategia es el arte de controlar y utilizar los recursos de una nación… hacia el fin que sus intereses vitales, sean efectivamente promovidos y asegurados contra enemigos reales, potenciales o simplemente presumibles".*

Fue precisamente la **G.M. II**, con sus millones de muertos en todo el orbe, la que hizo ver a la humanidad que no podía continuar andando a ciegas. La revolución tecnológica surgida tras dicho conflicto, trajo a su vez preocupaciones sobre los efectos en el medio ambiente de los avances de la expresada tecnología.

Así, George Picht (1913-1982), científico alemán, al observar el inicio de la carrera armamentista, afirmó que «*el mundo camina, sin percibirlo y a una velocidad infernal, hacia una catástrofe*».

El miedo fue pues, la principal razón del cambio de la humanidad respecto al porvenir, haciendo que ésta pasara de ser una simple espectadora de la historia a tener participación activa en la construcción de su futuro.

La Previsión Clásica

Por aquel entonces, los métodos destinados a fundamentar científicamente las planificaciones gubernamentales de medio y largo plazo, se inspiraban en la llamada ***Previsión Clásica*** basada en la predicción, que según **Gastón Bouthoul** y **René Carrére** del **Instituto de Polemología de Francia**, consiste en anunciar anticipadamente la ocurrencia de un acontecimiento considerado probablemente cierto.

Bouthoul Fundador de la polemología.Estudia los factores llamados polemógenos, como por ejemplo las eventuales correlaciones entre las explosiones de violencia y fenómenos recurrentes económicos, culturales, psicológicos y sobre todo demográficos.

A principios de los años 1970 se fundó en la Universidad de Estrasburgo el instituto de polemología.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Para ellos, el futuro está definido por el presente, determinado a su vez por los hechos del pasado; en consecuencia, la ***Previsión*** define una única salida o camino a recorrer, imposibilitando cualquier modificación o alteración en la tendencia o curso de los acontecimientos. En suma, la proyección de los hechos del pasado permite un único futuro.

Bertrand de Jouvenel (**1903-1987**), en "El Arte de la Conjetura" (¿Fecha?), identificó cuatro técnicas como las más usadas por la *Previsión Clásica* para verificar una simetría entre el pasado y el futuro:

Extrapolación : Es la prolongación de la tendencia. Es un proceso donde se imagina que las variables que venían evolucionando de cierta forma desde el pasado hasta el presente, continuarán haciéndolo de igual forma hacia el futuro.

Analogía : Es cuando se busca identificar un caso actual con otro ya ocurrido, pues se supone que el caso actual evolucionará igual que el anterior.

Causalidad : Estima que el razonamiento se desarrolla a partir de cierta causa que persistirá, analizándose sus efectos y proponiéndose un desarrollo futuro como previsión.

Presagios : Son correlaciones constatadas entre ciertos acontecimientos, aunque no se pueda descubrir la razón. Así, por ejemplo, el hombre de las cavernas sabía de la relación entre el rayo y el trueno, pero desconocía cual era.

Estas técnicas, verifican las tendencias de los problemas, acontecimientos y realizaciones pasadas mediante estudios y análisis, y tomando como marco los hechos del presente, buscan identifica su probable desarrollo futuro. Todas parecen adoptar como premisa básica, que el porvenir no sólo está predeterminado, sino que además, es consecuencia directa y única, de las estructuras hoy existentes. Determinan así los parámetros invariables del pasado, trayéndolos al presente y proyectándolos, acompañando la tendencia, hacia el futuro.

El razonamiento típico de la ***Previsión*** se refuerza con índices relativamente fáciles de cuantificar, tales como el crecimiento demográfico, en la producción de alimentos, del nivel de vida de la población, de la renta *per cápita*, de la demanda de energía eléctrica, etc. A tales efectos, la ***Previsión Clásica*** busca establecer índices que seguramente se alcanzarán en el futuro, por ser consecuencia directa y única de las estructuras del presente. Como ya se dijo, se trata de establecer los parámetros invariables que evolucionaron del pasado hacia el presente, proyectándolos, de forma tendencial, al futuro, considerando los factores cuantitativos u objetivos de lo que se está estudiando, pero dejando de lado los factores cualitativos o subjetivos del problema.

Esta concepción evidenció su fragilidad al no prever la crisis energética que, a partir de 1973 afectó a la economía mundial. Posteriormente, durante la **Guerra del Golfo**, muchos analistas previeron que el precio del barril de petróleo treparía a más de US$ 50°° al estallar las hostilidades. Razonaban por analogía con lo ocurrido en 1973 sin preocuparse por verificar los intereses políticos, los que finalmente, llevaron a **EE.UU.** a liberar sus reservas estratégicas, manteniendo el precio del barril por debajo de los US$ 18°°.

En consecuencia, la ***Previsión Clásica***, además de tener una visión parcial de los problemas, también se basa en nuestra pasividad actual, fruto de cierto fatalismo o determinismo respecto al camino único que ofrecen las tendencias de las variables objetivas que surgen. Por lo tanto, se acepta una sola evolución posible, cualquiera sea la continuidad de la relación entre dichas variables.

La Guerra Fría

Tal fue el marco en el que, más allá de las preocupaciones por «***evitar una catástrofe mundial***», dos factores coyunturales pasaron a ser los orígenes de nuevos métodos para una mejor planificación estratégica: la **Guerra Fría** y el **Plan Marshall**. Esos dos hechos fundamentaron los primeros trabajos y estudios que buscaron avizorar el futuro.

Terminada la **G.M. II**, la **Fuerza Aérea de EE.UU**. contrató a especialistas en diversas áreas para estudiar y elaborar objetivos y rumbos a adoptar respecto al futuro, principalmente en el campo del material bélico. En su primer año de trabajo (1947) el grupo publicó un artículo sobre la importancia estratégica que tendrían las comunicaciones satelitales para **EE.UU.**

Pasada la mitad del siglo pasado el oficial oriental, por entonces Coronel del Ejército Uruguayo**, José Luis Ramagli (1914 – 1989)** escribe el libro **"Estrategia" (1956),** en el que define la ***Estrategia* como *"La coordinación de las fuerzas del estado para imponer su voluntad al adversario mediante la guerra".***

El Señor oficial concibió a su vez ***tres niveles de estrategia*** que llamó, sucesivamente y en orden descendiente, ***Estrategias Superior, General y Elemental*;** la primera actuaba a nivel del gobierno, con el propósito de alcanzar los fines perseguidos, mediante el empleo de todos los recursos al alcance de la Nación, la segunda era la estrategia militar propiamente dicha, buscando lograr superioridad sobre el enemigo y alcanzar la victoria mediante el empleo de las armas y la destrucción de su sistema organizado de fuerzas y la tercera estrategia, la Elemental, la de más bajo nivel,, distingue las estrategias de tierra, mar y aire, así como también las estrategias no militares, de la Economía y la Psicología.

Tras la guerra… DIAPOSITIVAS 36 A 43, 45 A 48 Y 49 Y 50

Paralelamente, pero en otro campo, el arquitecto griego **Constantino Doxiades**, desarrolló una nueva concepción urbanística orientada a crear modelos adecuados a la vida de las ciudades y megalópolis del siguiente siglo. Por su parte, Yoneji Masuda, Presidente del **Institute for the Information Society** de Japón, desarrolló el *Plan para la Sociedad Informatizada, una Meta Nacional para el Año 2000* **(¿FECHA? Masuda falleció en 1995)** idealizando una sociedad informatizada en reemplazo de la industrial, donde las personas podrían optar entre ciertos futuros previsibles. Mientras, grandes empresas, como Shell y British Petroleum también desarrollaban estudios para facilitar sus planificaciones estratégicas de mediano y largo plazo.

Cuando la **URSS** lanzó el ***Sputnik*** **(1957)**, la gran frustración que el hecho produjo en el Gobierno y la opinión pública estadounidense, llevó a que un grupo de investigadores y científicos fuese encargado de enfrentar y solucionar, a corto plazo, el **"*misile gap*"** o brecha misilística entre **EE.UU**. y **la URSS**. Tal estudio fue el embrión del mayor centro de estudios del mundo, la **Rand Corporation,** entidad sin fines de lucro con sede central en **Santa Mónica**, California, nacida en **1948** pero reforzada posteriormente**,** que ayuda a mejorar las políticas y la toma de decisiones mediante la investigación y el análisis del futuro.

Así, empezaban a recobrar vigencia las teorías de **Maupertuis** en el siglo XVIII, al extremo de afirmarse que, de la misma forma que la mecánica celeste y cuántica, apenas tuvieran capacidad tecnológica para verificar el comportamiento de los astros y partículas, podrán predecir su comportamiento futuro; un perfecto conocimiento de las causas y orígenes del pasado, permitiría al hombre anticiparse a quiebres en las tendencias de los fenómenos políticos, pues lo que sucede ahora, desde el mismo momento de su ocurrencia es pasado, pasado inmediato sí, pero pasado al fin.

El Mariscal soviético **V. D. Sokolovsky (fechas)**, por su parte, en su libro **"Estrategia Militar" (1962)**, había definido la estrategia en el orden predominante militar. Para él, la estrategia se relaciona estrechamente a la táctica y su papel es determinar el objetivo de las

operaciones militares, así como las fuerzas a usar y métodos necesarios para alcanzarlo, su finalidad, por ende, es alcanzar el objetivo político-militar de la guerra.

No obstante, **Sokolovsky** coincidió en que la estrategia moderna no puede desarrollarse sin tener en cuenta los factores económicos, políticos y científicos. Para él, la acción política de un gobierno no puede limitarse a establecer los objetivos, sino que debe generar las condiciones favorables para su consecución.

En consecuencia la estrategia, por la naturaleza eminentemente política de sus objetivos, dependerá de la Política, la que deberá movilizar los recursos y asegurar los requisitos y condiciones para su empleo, en tanto aquella determina el modo y forma de aplicación de la fuerza.

Vimos así, rápidamente, la evolución del concepto ***estrategia*** a través de los siglos; desde los tiempos del ***conductor de ejércitos*** hasta hoy, cuando, debido a la evolución tecnológica, la guerra se concibe como empresa nacional que involucra todos los factores del potencial nacional, trascendiendo lo estrictamente militar para ser materia propia de los estadistas.

En forma casi simultánea, el **General André Beaufre**, **(fechas)** oficial francés con importante experiencia en actividades francesas de ultramar y crítico de la política exterior de su estado, escribió **"Introducción a la Estrategia" (1963)**, donde señaló, influido acaso por el pensamiento de **Ludendorff**, que el propósito de la estrategia era alcanzar los objetivos fijados por la Política, pero no mediante las ***"fuerzas militares"***, sino a través de la ***"fuerza"***, a la que asoció el potencial de la nación.

Dijo que "La Estrategia es el arte que conduce la fuerza hacia la conquista de las metas que establece la política".

Así entroncaba definitivamente el autor, la estrategia con la Política, llevándolas a abarcar todas las áreas y sectores de la vida nacional, manifestando en **"Estrategia de la Acción" (1966)**, que ***"La Estrategia Total, que se impone en nuestra época más que nunca, no es algo militar sino una técnica gubernamental… y debe ser conocida por los dirigentes civiles y militares del país"***.

El **General Beaufre** consideró que el verdadero terreno de la confrontación no es el campo de batalla sino el de la psicología del adversario y por ello le otorgó gran importancia al estudio de la situación imperante, manifestando que ***"Los cálculos tienen que apreciar constantemente el valor de una realidad cambiante…",*** lo que le confiere el carácter de ciencia a la ***Estrategia,*** y estableciendo claramente que ***"La prospectiva se convierte en una disciplina absolutamente vital"***.

Beaufre no solamente definió la estrategia, estableciendo sus bases y los procedimientos científicos para su estudio, sino que atendió sus formas y modelos, estableciendo asimismo la pirámide de sus niveles, que constituyen a su vez herramientas e instrumentos del arte de su aplicación, lo que se verá oportunamente.

En la década siguiente **John M. Collins (¿Fechas?)** en su libro **"La Gran Estrategia: principios y práctica" (1973)**, define más de una vez la ***Estrategia*** y lo hace con diferente modo y profundidad.

Dijo que "La Gran Estrategia es el arte y la ciencia de emplear el Poder Nacional, bajo cualquier circunstancia, para ejercer el grado deseado de tipos de control sobre la oposición, a través de amenazas, fuerza, presiones indirectas, diplomacia, subterfugios y otros medios

imaginativos, con lo cual se satisfacen intereses y objetivos de seguridad nacional", proporcionando incluso extensión y detalle a su definición. No obstante su otra definición, al decir que "La estrategia es un plan de acción para alcanzar un fin", sorprende por su concreción.

Citaremos por último, en la década que sigue, a los entonces Coroneles Fernán D. Amado y Juan J. Pomoli y Teniente Coronel Hugo C. Torello, que escribieran "Estrategia: Apuntes – Enfoques – Proposiciones" (1980), que definieran la Estrategia como *"El arte y la ciencia de preparar y aplicar los medios disponibles para conquistar y mantener los objetivos fijados por la política"*.

Estamos entonces en un nuevo concepto de estrategia, que adelantara Edward Mead Earle en 1943, cuando decía: "La estrategia, por lo tanto, no es simplemente un concepto para tiempos de guerra, sino un elemento del arte de gobernar, empleable en todo tiempo".

También hemos visto que, la antigua necesidad del hombre de poder anticipar el futuro para asegurarse el logro de sus objetivos, lejos de desaparecer, se mantuvo a través de los siglos, comenzando a progresar a partir de la **G.M. II** en la búsqueda de un método científico que le permitiera alcanzar tal propósito.

Tal como se viera, el ayer, el hoy y el futuro están íntimamente ligados; el presente es hijo del pasado y el futuro lo es del presente.

En consecuencia: cuando logremos conocer el pasado, indirectamente estaremos comprendiendo el presente, y así podremos prever el futuro.

Cabe asimismo recordar la influencia de Beaufre en el ¿Instituto de estudios estratégicos? Y del empleo de la prospectiva como aspecto central de sus estudios.



Los Antagonismos

Sus Orígenes

Según Amado, Pomoli y Torello, Estrategia «es el arte y ciencia de preparar y aplicar los medios disponibles para conquistar y mantener los *objetivos* fijados por la *Política*»[1]; para el Gral. Ramagli por su parte, «es el arte de lograr la victoria, o sea los fines generales perseguidos, mediante el empleo de todos los recursos al alcance de la *Nación*» [2].

Es claro que en ambas definiciones, subyace la rivalidad, la oposición de opiniones, la confrontación de intereses; o sea un antagonismo, pues cuando se habla de «***preparar y aplicar los medios disponibles para conquistar y mantener objetivos***» y del «***arte de lograr la victoria***», estamos ante una oposición entre dos o más actores que se intenta resolver, precisamente, mediante la Estrategia; pero para ello, primero, se debe establecer el "*origen del antagonismo*" para lo cual hay diversos mecanismos. Unos, mediante un proceso inductivo, eligen entre todos los eventos posibles cierta causa, a partir de la cual construyen una

[1] **ESTRATEGIA Apuntes – Enfoques – Proposiciones**, pág. 53.
[2] **ESTRATEGIA Nociones Elementales**, pág. 29.

interpretación; otros, siguiendo un proceso deductivo, eligen una "*causa mayor*", a partir de la cual deducen reglas que permitan interpretaciones satisfactorias para indagar la "*situación antagónica*" en base a esos datos con alto componente de subjetividad.

En consecuencia, hay antagonismo cuando la solución de la oposición conlleva el uso de la fuerza, -que no implica necesariamente el uso de la violencia militar- o la amenaza de su empleo, y si, cualquiera sea el caso, la otra parte se resiste.

Por ende, para que se dé el antagonismo, debe estar presente un factor muy subjetivo: el ánimo e intención de las partes de ingresar al sistema de relaciones que constituye el antagonismo.

Esto, en oportunidades puede, estar claramente formalizado como agresividad, o bien puede consistir en formas predominantemente inferiores, permaneciendo como hostilidad.

Podemos afirmar entonces, que para determinar si hay o no antagonismo entre partes, primero se deben considerar dos aspectos:

- Las intenciones de las mismas.
- El posible resultado del antagonismo.

Es así que si dos partes se relacionan y de esa relación puede resultar para ellas una ventaja o beneficio, o una desventaja o daño, se puede establecer la siguiente confrontación de hechos, donde una ventaja o un beneficio se expresa con el signo **+,** una desventaja o daño con el signo **-** y un acto nulo (ni ventaja ni desventaja) con el signo ∞:

1. Ventaja para ambas partes	:	**+ +**	→	Posible Cooperación.
2. Resultados indiferentes para ambos	:	∞ ∞	→	Posible Cooperación.
3. Ventaja para uno y desventaja para el otro	:	**+ -**	→	Antagonismo.
4. Ventaja para uno e indiferente para el otro	:	**+** ∞	→	Antagonismo o Cooperación.
5. Desventaja para uno o indiferente para el otro	:	**-** ∞	→	Antagonismo.
6. Desventaja para ambos	:	**- -**	→	Antagonismo.

Alcance

Un antagonismo, puede tener motivos muy diversos, en consecuencia, para definirlo, pese a su alto nivel de abstracción, se puede hacer referencia a muchos elementos capaces de caracterizarlos tales como el tipo de medios empleados, sus dimensiones, la naturaleza de las partes, etc.

Tal pluralidad de componentes en todo antagonismo, hace que su dilucidación requiera, invariablemente, de una mecánica de resolución de antagonismos que permita llegar a un acuerdo entre las partes para mantener la *Paz*; de lo contrario, si lo que está en juego es vital para los adversarios, el antagonismo permanecerá, pudiendo tener dos niveles: *Conflicto* o *Guerra*. En este caso, la mecánica de resolución de antagonismos deberá obligar a un acuerdo para reconquistar la *Paz*.

Clasificación

En consecuencia, las formas de relacionamiento entre sujetos estratégicos podrán ser:

- **PAZ: :** Situación ideal, en la que no existen antagonismos y que puede presentar distintos grados de intensidad.
- **ANTAGONISMO**:Contrariedad, rivalidad, oposición sustancial o habitual, especialmente en doctrinas y opiniones que puede adoptar los siguientes niveles:
  - ***CONFLICTO*** **:** Antagonismo donde todos los factores del potencial de una nación son empleados en forma activa; excepto el militar que solo podrá usarse en forma disuasiva o en un nivel muy menor. Reconoce 4 etapas:
    - *DIFERENDO*: Desacuerdos sobre asuntos de hecho o de derecho, de orden:
      - ✓ *Político :* Cuando al menos una de las partes quiere cambiar el "*derecho existente*".
      - ✓ *Jurídico* : Cuando puede ser sometido a órganos judiciales reconocidos.
    - *TENSIÓN :* Cuando hay evidente incompatibilidad de intereses entre las partes, pero sin evidencia de acciones tendientes a resolverla por la fuerza. Puede ser:
      - ✓ *Negativa*: Cuando la falta de hostilidades amenaza ser precaria.
      - ✓ *Positiva* : Cuando la *Tensión* (como en el caso de la Disuasión) se mantiene viva pero evitando, en lo posible, caer en hostilidades.
      - *CRISIS* : Cuando las partes en *Tensión*, han llegado a una escalada peligrosa y el nivel de enfrentamiento entre ellas lleva a posibles hostilidades.
      - *CONTROVERSIA* : Cuando la incompatibilidad entre los intereses de las partes toma la forma de protesta y se manifiesta como tal, pero sin recurrir a la fuerza. Puede ser tanto una fase previa al estado de guerra, como el inicio de la búsqueda de mecanismos de solución pacifica del antagonismo.

  - ***GUERRA*** **:** Antagonismo entre dos o más actores donde se emplea preponderantemente la violencia militar.

Análisis de los Antagonismos

Al ser estos conceptos eminentemente abstractos, se dificulta definir con precisión sus límites, y mucho más aún, diferenciar los distintos grados de enfrentamiento que se pueden dar.

Para facilitar la tarea, se usa un proceso lógico de análisis que, básicamente, pasa por las siguientes etapas:

- Definición del *antagonismo*, donde lo que se busca es describirlo.
- *Análisis teórico*, donde se busca cconocer la esencia del antagonismo.
- *Análisis operativo*, donde el conocimiento teórico obtenido se emplea con fines prácticos.

La ***Definición del antagonismo*** resulta de describirlo y analizarlo históricamente, lo que implica una clasificación cronológica o conceptual por elementos o tipos, que puede encararse de distintas formas:

- *Análisis individual de cada antagonismo* según cierto criterio de interpretación, donde cada antagonismo y situación antagónica adquiere una connotación individual, ya que son descompuestos en sus elementos constitutivos, los que son descriptos, y en lo posible, moderados.
- Análisis simultáneo de dos *antagonismo*s, donde se examinan:
  - Los elementos componentes del sistema antagónico (los sujetos estratégicos) y el propósito de su comportamiento.
  - Su dinámica, o sea las relaciones de estabilidad entre los sujetos estratégicos, en particular el desarrollo de la situación antagónica, con su solución final.
- *Análisis del antagonismo por épocas o regiones*, donde el antagonismo es analizado mediante la evaluación o medición, por ejemplo, de:
  - Indicadores de cantidad de antagonismos, señalando su frecuencia y amplitud.
  - Indicadores del tipo de antagonismos, según su intensidad, duración, tipo de violencia empleada, número y tipo de protagonistas e importancia de los objetivos en juego.

Éste análisis permitirá examinar, por ejemplo:

- Las tendencias generales de una región, de mayor o menor extensión, para determinar el aumento o disminución de antagonismos significativos en la misma.
- La concreción de antagonismos internos o externos.
- La relación entre los gastos militares y el incremento de los antagonismos, etc.

En el ***Análisis Teórico***, se analiza el antagonismo en profundidad en base a la identificación de sus componentes realizada en la etapa anterior, buscando encasillarlo en alguna de las clasificaciones ya referidas con el fin de establecer exactamente su naturaleza. Este análisis se realiza mediante métodos como el de simulación y teorías como la de los juegos.

En el ***Análisis Operativo***, se busca aprovechar prácticamente el conocimiento del antagonismo logrado en las etapas anteriores, mediante un método que permita reducir la posibilidad de omitir la consideración de ciertos aspectos de la situación, lo que podría llevar a posteriores errores de conducción irreparables. En éste *Análisis*, se adopta la posición de uno de los antagonistas, o al menos se ordenan las consideraciones de forma tal que uno o más de ellos, (o aún todos) puedan aprovechar -es decir, lograr un rendimiento operativo- de las acciones analizadas.

El método adoptado para asegurar una correcta toma de decisiones, es la ***Apreciación de Situación Estratégica*** **(***ApSitEst***)**, cuyo esencia radica en definir nuestros *Fines Nacionales* y como nos proponemos alcanzarlos para luego confrontarlos con los *Fines* de otros sujetos

estratégicos y sus acciones para lograrlos.

De la confrontación resultarán antagonismos y políticas a adoptar para facilitar la conquista y mantenimiento de nuestros *Objetivos*.



Conceptos Estratégicos Básicos

Tal como se señalara, la *ApSitEst* es un método orientado a asegurar la correcta toma de decisiones en el proceso de *Planificación Estratégica*, el que permite a un *Sujeto Estratégico*, a partir de la identificación de sus *Fines*, definir las mejores *Políticas* para alcanzar sus *Objetivos* en función de las incidencias positivas y negativas que las acciones de otros *Sujetos Estratégicos,* dentro de cierto *Ámbito Estratégico* y horizonte temporal, tengan sobre nuestros intereses.

A continuación se explica el alcance de ciertos términos de uso común en la Estrategia, algunos de los cuales han sido señalados con letra cursiva en el párrafo anterior.

Los Sujetos Estratégicos

Son los actores capaces de ejecutar acciones que conllevan un fin estratégico, y pueden ser identificados y analizados en función de:

- Los *Efectos* que producen.
- Los *Medios* de que disponen.
- Su *Capacidad* para influir sobre los demás.
- La *Intencionalidad* de sus actos.

Potencial y Poder Nacional. Sus Factores

Potencial es el conjunto de recursos y valores espirituales y materiales que un sujeto estratégico tiene efectiva y potencialmente, y representa su capacidad para alcanzar y mantener sus objetivos pese a las dificultades que se le presenten; por lo tanto expresa su capacidad de influir en los hechos futuros. Este conjunto de recursos y valores carece de valor absoluto, por lo que debe evaluarse en forma comparativa al de otro sujeto estratégico o al propio en otros momentos.

Tal como puede deducirse de la definición, el *Potencial* comprende dos aspectos:

- El ***Poder***, que es la parte del Potencial que está disponibles en un momento dado, o podrá estarlo dentro de cierto plazo prefijado. Es su aspecto real.
- El ***Potencial*** propiamente dicho, que comprende las posibilidades de desarrollo y crecimiento de esos recursos en de cierto plazo.

Cuando el sujeto estratégico en cuestión es la Nación, se denomina al Poder y Potencial como ***Poder Nacional*** y ***Potencial Nacional***.

Tanto el ***Poder*** como el ***Potencial Nacional*** incluyen, para su estudio metodológico, distintos elementos que, por lo complejo de su naturaleza, se agrupan en los denominados cinco ***Factores del Poder o del Potencial Nacional***:

- ***Factor Político*** : Caracterizado por la organización política y el ordenamiento jurídico del Estado -a través de los cuales se evidencian y materializan los fundamentos políticos- y la dinámica y estabilidad política tanto en lo interior como en lo exterior. Encuadra, regula y dinamiza a los demás factores, facilitando el desarrollo del potencial nacional y orientando la aplicación del poder nacional al interpretar los fines nacionales.
- ***Factor Económico*** : Incluye los recursos naturales e industriales del país, así como el sistema económico financiero que regula el proceso de producción, circulación, distribución y consumo de bienes y servicios, y las relaciones económicas internacionales. Constituye un factor determinante del potencial nacional, cuyo valor y grado de desarrollo dan la medida material del poder de un país.
- ***Factor Sico-social*** : Comprende la población, considerada en su contexto social, incluyendo aspectos tales como demografía, composición, motivaciones, valores, actitudes, creencias, carácter, moral, educación , cultura, instituciones sociales, opinión pública, medios de comunicación social, etc.
- ***Factor Científico-tecnológico*** Representa el desarrollo del conocimiento y sus aplicaciones prácticas para transformar recursos en bienes y servicios, por lo que repercute en todas las actividades de la nación e influye en todos los factores del potencial.
- ***Factor Militar*** : Representado fundamentalmente por las FF.AA., cuyo valor está dado por su doctrina, organización, efectivos, material, armamento, equipamiento, apoyo logístico, moral, instrucción y posibilidades de alianzas.

Estos ***Factores del Potencial*** se ven afectados por dos condicionantes, a saber:

- ***Ambiente físico*** : Comprende el territorio nacional -incluyendo superficie terrestre, subsuelo, mar territorial y espacio aéreo- considerado desde el punto de vista de las relaciones espaciales (posición geográfica relativa, condición geográfica esencial, superficie, forma y límites) y de los aspectos geofísicos (geología, relieve, drenaje, hidrografía marítima, litoral, clima y vegetación).
- ***Biográfico***: Estudio de la historia personal y el perfil psicológico de sus conductores, dirigentes y personalidades en todos los factores del potencial.

Los Fines

Todo sujeto estratégico tiene su razón de ser en la consecución de ciertos beneficios o fines que constituyen su cometido primordial, los que, por hacer a su esencia son permanentes, prácticamente inmutables y abstractos.

En el caso de la Nación -que vive y lucha en busca de su destino representado por la felicidad de sus integrantes y por ende por la felicidad colectiva, en función de una vocación nacional- el cometido primordial del Estado será promover una situación en la que cada hombre pueda lograr su destino realizándose plenamente, y en la que la Nación pueda alcanzar el lugar deseado en el consenso mundial. Para ello, el Estado buscará satisfacer tanto las necesidades y aspiraciones (espirituales y materiales) individuales como las de la comunidad nacional.

Las necesidades y aspiraciones individuales, al proyectarse e integrarse en la conciencia y voluntad colectiva, conforman las necesidades y aspiraciones nacionales, o *Fines Nacionales*, cuyo logro es el fin supremo de la Nación y por ende del Estado; ellos constituyen la expresión del ***Ser nacional***, formado por un pasado y un destino común, alcanzable mediante un proyecto nacional y la adhesión incondicional, individual y colectiva, al mismo. Esa situación ideal a la que toda Nación aspira, recibe distintos nombres; algunos la llaman *Bien Común*, otros *Bienestar*, pero cualquiera sea el mismo siempre implicará una forma material y otra espiritual.

Los ***Fines Nacionales*** se agrupan en dos rubros fundamentales:

- ***El engrandecimiento de la comunidad***; caracterizado por el ideal de progreso y perfeccionamiento constante, es identificado con el ***Desarrollo Nacional***, como situación en la que las necesidades espirituales y materiales de la comunidad son satisfechas en forma adecuada y oportuna. Esta situación, lejos de ser estática, evoluciona con el conocimiento humano (ciencia y tecnología) y se alcanza mediante un proceso dinámico constante también llamado desarrollo, aunque en otra acepción, y que moviliza todos los recursos de la Nación.
- ***La supervivencia de la Nación***, que está dada por su existencia, su libertad de acción y la libre disponibilidad de sus recursos. La situación en que esto puede ser garantizado y que ha ser concurrente con el proceso de ***Desarrollo***, para lograr el ***Bienestar***, se llama ***Seguridad Nacional***. Ésta, al igual que el *Bienestar* constituye una situación ideal, de difícil concreción y características variables según el momento que se viva, por lo que en definitiva, es un verdadero fin.

El *Desarrollo* y la *Seguridad* son *Fines Nacionales* que orientan la acción del Estado en pos de un tercer fin, el *Bienestar Nacional*. Esta trilogía (*Bienestar - Desarrollo - Seguridad*) es inseparable, no pudiéndose imaginar alguno de ellos sin los demás, pues *Seguridad* y *Desarrollo* se influyen y complementan, integrándose para la obtención del *Bienestar Nacional*.

Los *Fines Nacionales* de *Bienestar*, *Desarrollo* y *Seguridad*, son comunes a todos los Estados, diferenciándose de Estado a Estado tan solo por la forma en que cada uno los conciba, y por las políticas que promueven para alcanzarlos en función de su ideología. [3]

[3] En la acepción más amplia imaginable de este término, o sea: sistema completo de pensamiento que da las bases de la situación ideal de la sociedad (el deber ser), explica las imperfecciones del pasado (la historia) y del presente (el ser, lo que es) y propone guías concretas para la acción tendiente a lograr esa situación ideal.

Los *Fines Nacionales*, -por hacer a la esencia misma de la Nación en el sentido de lo que es permanente e inmutable en ella- son eminentemente abstractos y permanentes. Se materializan a través de expresiones concretas -los *Objetivos Nacionales*- que traduzcan los intereses o aspiraciones alcanzables por la Nación en un momento determinado, con los medios disponibles, y en el marco de circunstancias específicas.

Los Objetivos

Son la adecuación de los *Fines* abstractos a cierto momento histórico, en términos de situaciones a alcanzar o mantener y hacia cuyo logro deben confluir todos los recursos del sujeto estratégico. En el caso de la nación son llamados *Nacionales* y pueden ser de *Desarrollo* y *de Seguridad*. Pese a esta división, algunos pueden implicar acciones en ambas áreas.

Los ***Objetivos Nacionales*** pueden venir de larga data, o surgir como resultado del momento considerado, señalando etapas de la vida nacional que pueden coincidir o no con un período de gobierno. Asimismo pueden estar total o parcialmente conquistados.

Aunque los ***Objetivos Nacionales*** no son eternos, ya que corresponden a cierto período, su naturaleza y magnitud pueden hacer que su consecución requiera de plazos prolongados o difíciles de precisar.

Los de mayor aliento, de carácter distante y empeño prolongado, son los denominados ***Objetivos Permanentes*** los que, por esta razón, demandan el establecimiento de ***Objetivos Intermedios*** o ***Coyunturales*** los que, orientados hacia el logro de aquellos, pueden normalmente ser alcanzados en plazos más precisos, teniendo en cuenta los factores favorables o desfavorables del momento.

Es así que, avanzando en la conceptualización de los ***Objetivos Nacionales***, podemos decir que son una meta a alcanzar o hecho a promover en cierto momento y coyuntura y que directamente vinculados al ***Potencial Nacional***, para apoyar, desarrollar y defender los intereses de la ***Nación***, en cierto ***ámbito estratégico***.

Los mismos representan, por lo general, el punto de partida de toda planificación, dando lugar a las ***Políticas*** y ***Estrategias*** *de Desarrollo* y *Seguridad*.

Ellos son, en definitiva, las metas a alcanzar y/o mantener para lograr los fines últimos del Estado.

Las Políticas

Son normas amplias y flexibles que permiten a los sujetos estratégicos alcanzar o mantener sus objetivos.

Esta caracterización es válida para todas las políticas, más allá del sujeto estratégico responsable por su ejecución; ahora bien, cuando el sujeto es la Nación y por lo tanto los objetivos a alcanzar son los nacionales, las ***Políticas*** correspondientes reciben el nombre de ***Políticas Nacionales.***

Éstas, por su complejidad engloban a las de los demás sujetos estratégicos (alianzas, ONG’s, empresas, partidos políticos, grupos de presión, grupos de interés, etc.)

Concepto

Su propósito es orientar e impulsar el desarrollo del ***Potencial Nacional*** para ponerlo y mantenerlo en condiciones de alcanzar el ***Bienestar***, el ***Desarrollo*** y la ***Seguridad Nacional***.

Componentes

Al igual que los objetivos nacionales, la ***Política Nacional*** puede tener dos vertientes:

- ***Política de Desarrollo***: Aspecto de la ***Política Nacional*** relacionado con el ***Desarrollo***, en su doble carácter de proceso y objetivo a la vez, ya que fija los objetivos en este campo y orienta la acción de la Nación para alcanzarlos.
- ***Política de Seguridad***: Componente de la ***Política Nacional***, encargado de fijar los objetivos nacionales de seguridad y orientar la conducción de la Nación hacia su conquista.

Toda ***Política*** de ***Seguridad*** comprende:

- Una ***Política de Seguridad Interna***, que orienta acciones en todos los factores para evitar o vencer incidencias internas, y se materializa en el mantenimiento del orden interno y la estabilidad institucional.
- Una ***Política de Seguridad Externa***, que orienta la conducción de la Nación para evitar o vencer las incidencias externas.

En función de su vigencia, las ***Políticas*** también pueden ser:

- ***Políticas en Ejecución***, que son las que ya están en marcha.
- ***Políticas Propuestas*** que son las que surgirán de la Apreciación de Situación Estratégica Nacional (***ApSitEst***) como medidas necesarias para mantener el rumbo trazado o modificarlo cuando la situación lo requiera.

Las Políticas se concretan mediante acciones estratégicas; en consecuencia, para comprender cabalmente su alcance, conviene antes definir que son éstas y como se dimensionan.

Las Acciones Estratégicas

Definición

Son la concreción de la estrategia de uno o más sujetos estratégicos, mediante el empleo en cierta secuencia de los medios a su disposición -tales como preparar, emplear, etc.- constituyen por lo tanto su componente ejecutivo.

En el caso de una Nación, se llaman ***Acciones Estratégicas*** a las emprendidas para ejecutar la estrategia nacional, preparando y/o aplicando el potencial nacional.

Su dimensionamiento

Las ***Acciones Estratégicas***, especialmente en lo operativo, se dimensionan en términos de ***Espacio***, Tiempo y los ***Medios*** que emplean, a los que se agrega la ***Maniobra Estratégica***, factor dinámico que regula a las otras en cada fase, relacionando su empleo y determinando su secuencia.

A continuación analizaremos dichos parámetros:

- El ***Espacio o Ámbito Estratégico***
  Escenario geográfico (nacional o internacional) o conceptual donde se aplica la Estrategia. Por ejemplo, una Política de favorecer la radicación de industrias en una región, tiene un claro alcance geográfico; otra orientada a prestigiar el país tiene alcance conceptual; en tanto que las de ordenamiento territorial pueden abarcar a ambos.

  En general, el ***Ámbito Estratégico*** de una Nación está atado a su Poder; las potencias aplican su estrategia en todos los ámbitos mientras los países más pequeños, o con menores recursos, lo hacen en ámbitos más reducidos.

  Toda estrategia, aunque se la aplique fundamentalmente sobre determinado ***Ámbito Estratégico*** puede, simultáneamente, aplicar medios en otros ámbitos.

- El Tiempo Estratégico
  En las acciones estratégicas y la estrategia nacional se fijan plazos para realizar las acciones o conquistar los Objetivos.

  Sus límites deben establecerse en la etapa de formulación, aunque luego pueden modificase según los cambios que se operen en la situación.

- ***Medios Estratégicos***
  Los ***Medios Estratégicos*** son aquellos que conforman el potencial nacional en sus diversos factores y son los que prepara y acciona la estrategia nacional, por lo que aquella debe considerarlos en su totalidad, así como las condicionantes que sean del caso, para aplicarlos al logro y mantenimiento de los objetivos nacionales.

  Lo expresado vale tanto para las estrategias de Desarrollo como para las de Seguridad, y es muy probable que cada una exija, conforme a la situación imperante, la preparación y aplicación de medios provenientes de distintos factores del potencial.

  Los Medios, en cuanto pertenezcan a un único factor, definen campos de acción específicos en cada uno de los mismos (político, económico, sico-social, científico-tecnológico o militar,) o conforman, si pertenecen simultáneamente a más de uno, al campo de acción de la estrategia nacional.

- Maniobra Estratégica
  Esta dimensión, en cierta forma, rige a las demás, regulándolas en cada fase y determina su secuencia y su relacionamiento, pudiendo llegar a dar la tónica general de la estrategia. Puede ser ofensiva o defensiva, con sus matices, en función de los objetivos a conquistar. La actitud estratégica dependerá en gran medida de los medios disponibles, y marcará una posición espiritual inicial, que podrá variar según evolucione la estrategia.

  En la Estrategia de Seguridad, en especial en la Militar, las actitudes son más evidentes, pero en la de Desarrollo aunque pueda no identificársela, la ofensiva es constante y resulta asimilable al énfasis proactivo para alcanzar los objetivos mientras que la defensiva se manifiesta como una actitud reactiva ante los problemas.

Modos Estratégicos.

Los Modos Estratégicos son las Formas de acción de la ***Estrate***gia.

El historiador alemán **Hans Delbrück (1848 – 1929)**, distinguió dos grandes modos estratégicos según el potencial de los sujetos estratégicos enfrentados y si bien estableció esta

división estudiando la estrategia aplicada a las operaciones militares, sus conceptos son aplicables a todos sus ámbitos de aplicación.

El afirmó que **Clausewitz** en 1827, había admitido la existencia de más de un sistema estratégico al sugerir dos formas de conducir la guerra: una que buscaba aniquilar al enemigo y otra de guerra limitada, donde el aniquilamiento era imposible porque los objetivos o las tensiones políticas comprometidas en la guerra eran pequeñas o los medios militares eran inadecuados para concretarlo.

Delbrück expuso los principios inherentes a ambas, sosteniendo que todas las estrategias militares podían ser agrupadas, bajo esas dos formas básicas, a las que definió como estrategias ***de Aniquilamiento*** o ***de Desgaste o Estrategia de dos polos***.

- Estrategia de Aniquilamiento:
  Aplicable cuando se tiene amplia superioridad de medios.

  Su único objetivo es la batalla decisiva y «…propone atacar directamente a las fuerzas armadas del enemigo, destruirlas e imponer la voluntad del conquistador sobre el conquistado»[4]. Por lo tanto, el general sólo deberá apreciar el momento más oportuno para librar dicha batalla.

- Estrategia de Desgaste o Estrategia de dos Polos:
  Se aplica en situaciones de paridad o inferioridad de medios y se diferencia de la anterior en que aquella «…sólo cuenta con un polo, la batalla, en tanto que ésta tiene dos polos, la batalla y la maniobra, figurando entre ellas las decisiones del movimiento general».

  La de Desgaste o de los dos polos es la «…***Estrate***gia en la cual, el general decide momento a momento como alcanzar su ***objetivo***, si mediante la batalla o a través de la maniobra, de manera que sus decisiones varían continuamente, dicho de otra forma, entre los polos de maniobra y batalla…»[5]. En esta Forma de estrategia, la batalla no es el único fin estratégico, sino uno de los medios para alcanzar los fines políticos de la guerra, que resulta tan importante como son la ocupación del territorio, la destrucción del comercio o el bloqueo territorial.

Niveles de Acción de la Estrategia

La Estrategia desarrolla su actividad en distintos estadios del quehacer de la nación, los que son conocidas como Niveles de Acción de la Estrategia. Ellos son:

Estrategia General

Prepara y aplica los distintos factores del potencial para alcanzar los objetivos fijados por la Política. En consecuencia, el sujeto estratégico por excelencia será la Nación -en cuyo caso es llamada Estrategia Nacional- y ésta será el ejemplo típico de Estrategia General.

Otros casos de Estrategia General pueden ser la aplicada por una alianza o coalición de naciones o por una empresa.

Estrategia General es entonces sinónimo de estrategia total, global, superior, alta estrategia, o bien puede sobreentenderse al decir simplemente Estrategia.

---

4 **HISTORY OF THE ART OF WAR, VOLUME IV. The Dawn of Modern Warfare**, pág. 109
5 **Ibíd.** págs. 108-109

Estrategias Específicas o Particulares

Aunque la ***Estrategia General*** debe ser única e integral, para su análisis, planificación y aplicación práctica, se divide en ***Estrategias Particulares*** según el ***Factor del Potencial*** en que se aplique.

Al ser la ***Estrategia General*** integral, ninguna ***Estrategia Particular***, en general, puede aplicarse prescindiendo de las demás; todas se interrelacionan y aún cuando una acción, por la preponderancia de los medios a emplear o sus efectos, se encuadre dentro de la ***Estrategia Particular*** correspondiente a un ***Factor***, necesitará generalmente del apoyo, participación y complementación de acciones provenientes de otros ***Factores*** y de otras ***Estrategias Particulares***.

A grandes rasgos, son ***Estrategias Particular***es:

- ***Estrategia Política***: Prepara y emplea los medios políticos en lo interno y externo, creando las condiciones para que el ***Sujeto Estratégico*** alcance sus ***Objetivos*** con sus medios fundamentales: la acción de gobierno en lo interno, y la diplomacia en lo internacional.
- ***Estrategia Económica***: Prepara y emplea los medios económicos en los 4 ámbitos de la economía: producción, distribución, circulación y consumo; ella busca orientar la economía hacia objetivos de bienestar en la paz y desarrollar una base económica para enfrentar los problemas previstos.
- ***Estrategia Sico-social***: Estrechamente relacionada con las anteriores, pues con el empleo de fuerzas sicológicas (persuasión, convencimiento, etc.) y sociales (medios humanos) busca fortalecer la moral y conciencia colectiva en torno a los objetivos fijados por la ***Política***.
- Estrategia Científico-tecnológica:
- ***Estrategia Militar***: Es la que dispone de las FF.AA. como medios típicos de acción.

Estrategias Sectoriales

Dentro de las *Estrategias Particulares*, que como vimos constituyen el segundo escalón de la Estrategia, pueden distinguirse *Estrategias Sectoriales* correspondientes a los distintos sectores de aquellas.

Podemos señalar entre otras:

- En la *Estrategia Política* : de Política Interna, de RR.EE., de Alianzas, etc.
- En la *Estrategia Económica* : de Producción, Financiera, de Comercio Exterior, de Recursos, etc.
- En la *Estrategia Sico-social* : de Acción Sicológica, de Guerra Sicológica, de Relaciones Públicas, de *Bienestar* y Promoción Social, de Educación, etc.
- En la Estrategia Científico–tecnológica:
- En la *Estrategia Militar* : la Terrestre, la Naval, la Aérea, etc.

Sujetos Estratégicos en los distintos Niveles de Acción Estratégica

Como no todos los sujetos estratégicos actúan en todos los niveles de acción de la Estrategia, a continuación se listan, con fines de orientación, los sujetos más comunes en cada nivel.

La lista no pretende ser exhaustiva ni excluyente, ya que, eventualmente, algún sujeto señalado para un nivel puede ser aplicable a otro.

- A nivel de la ***Estrategia General***:

Para actuar en este nivel, el sujeto estratégico debe disponer de distintos medios, como ser:

- **Países:** Son los *Sujetos Estratégicos* por excelencia.
- ***Tratados, Alianzas o Coaliciones de Naciones***: Nacen para enfrentar adversarios comunes y generalmente desaparecen con él. Sus principales dificultades son los intereses de las naciones o alianzas antagónicas, y los conflictos entre los objetivos particulares de sus integrantes. La preparación y conducción de sus medios para lograr sus objetivos bajo las condiciones impuestas por los intereses particulares de cada integrante, son la Estrategia del todo. En el área del Desarrollo, toda alianza o acuerdo con objetivos de desarrollo entraría en este grupo debido al carácter integral del área, ya que abarca todos los campos de acción. (MERCOSUR, NAFTA, Tratado de la Cuenca del Plata, SELA, etc.)
- ***Organizaciones Internacionales***: Pueden integrar el grupo anterior si nacen de un *Tratado, Acuerdo o Alianza*, pero normalmente son más permanentes. Como sus medios provienen de las naciones integrantes, de cuyo potencial dependerán las influencias que se ejerzan en su conducción, al igual que en las *Alianzas*, su Estrategia estará siempre condicionada por las estrategias nacionales de los países integrantes. (ONU y OEA).
- ***Instituciones y Empresas Internacionales***: Empresas privadas –multinacionales o transnacionales- e instituciones que sin pertenecer a nación alguna, tienen asiento en varias. Si bien su actividad normalmente pertenece a un factor del potencial (económico o sico-social usualmente) emplean distintos medios para influir a nivel de la estrategia general o sea en las naciones. (General Motors, Rotary, distintas Iglesias, ciertas ONG's).
- ***Partidos Políticos***: Organizaciones caracterizadas por su singularidad; de base personal y relevancia constitucional, nacen para ayudar a fijar la Política Nacional, formar y orientar la voluntad ciudadana, y promover su participación en las instituciones representativas mediante formulación de programas, presentación de candidatos electorales, y la realización de toda actividad necesaria para el cumplimiento de sus fines.

Su principal interés es durar y consolidarse, y su fin último y legítimo alcanzar el.Gobierno.

- A nivel de ***Estrategia Particular***:

Incluye los sujetos estratégicos que actúan en un solo factor del potencial, aunque con efectos secundarios en otros. Ejemplos de sujetos que cumplen con esa condición son:

- ***Tratados, Alianzas o Coaliciones***: Son típicos los del *Factor Militar* (TIAR y OTAN). En otros factores, si bien hay alianzas que inicialmente responden a un factor específico, sus reflejos en otros dificultan situarlas en una *estrategia particular*, derivando a la *estrategia general* (OPEP y el Comité Intergubernamental para las Migraciones Europeas).

- ***Organizaciones Internacionales***: En este caso se pueden incluir todos los órganos subsidiarios de la ONU y la OEA que actúan en campos específicos como la UNESCO.
- ***Empresas o Instituciones Internacionales***: Empresas o instituciones privadas con un fin específico sin efectos significativos en otros campos, como la Cruz Roja y ciertas ONG's.
- ***Grupos de Interés***: Organizaciones o grupos organizados -usualmente los segundos- preocupadas casi exclusivamente por intereses personales, económicos o materiales. Sus miembros comparten puntos de vista y objetivos y buscan pesar en el proceso político con influencias principalmente económicas. Son poderes básicamente de hecho, cuyo fin no es gobernar, sino asegurar un trato favorable para ellos, sus miembros e intereses, influyendo en la opinión pública, el proceso electoral y la administración pública mediante:
  - ***Cabildeo o lobby***, o sea la gestión mediante profesionales llamados cabilderos o lobbystas, que usan tiempo y dinero para influir sobre quienes ocupan cargos públicos y ayudar a los candidatos y partidos que apoyan los intereses de sus representados.
  - ***Contribuciones financieras*** al candidato o partido más próximo a sus puntos de vista.
    - Financiamiento de anuncios u otras actividades de campaña para beneficiar o perjudicar a un Partido o candidato.
  -
- ***Grupos de Presión***: Organizaciones o grupos organizados de personas, más comúnmente las primeras, que, sin ser políticas, buscan pesar en el proceso político con presiones en defensa de sus intereses, los que pueden ser materiales (económicos, contratos, concesiones, etc.) y/o subjetivos (ideales, valores, principios, creencias).

Estos grupos presionan básicamente al gobierno, la opinión pública y demás grupos de presión y, a diferencia de los *Grupos de Interés*, buscan pesar mediante presiones para reivindicar, defender o cumplir sus intereses.

A diferencia de los *Partidos Políticos*, no buscan el gobierno ni defienden intereses de la comunidad, sino privilegios para sus líderes y miembros.

En definitiva, son poderes más de *hecho* que de *derecho*, a los que Jean Meynaud [6] divide en:

- ***Organizaciones Profesionales***, que buscan ventajas materiales para alcanzar un mayor bienestar (sindicatos, corporaciones profesionales, cámaras de comercio, etc.)
- ***Agrupaciones de Vocación ideológica***, que buscan defender posturas espirituales o morales, o promover una causa (grupos religiosos, patrióticos, defensores del medio ambiente o de los derechos de mujeres, hombres, animales y otros).

- ***A nivel de la Estrategia Sectorial***: Incluye a los sujetos estratégicos que actúan en los diversos sectores de cada factor del potencial, aunque las consecuencias de sus acciones puedan, eventualmente, trascender al factor. Son ejemplos:
- ***Empresas o instituciones Nacionales***: Organizaciones privadas con un fin específico y sin efectos significativos en otros sectores, (Cámaras de Industria o Comercio y algunas ONG's.)

[6] Los Grupos de Presión (1965). El autor, junto a Jean Touchard es uno de los promotores de la ciencia política en Francia.

- ***Grupos de Interés***, similares a los de la estrategia particular. (vecinos que financian la campaña de un candidato a Intendente para que, si accede al gobierno municipal, prohíba construcciones en el barrio que puedan hacer caer el valor de sus propiedades).
- ***Grupos de Presión***, similares a los de la estrategia particular. (movilización, tiempo atrás, de sectores de pasivos y funcionarios del BPS por la colocación de cajeros automáticos en ésa institución, lo que motivó la intervención del Parlamento).



Planificación Estratégica

Como ya señaláramos, la ***ApSitEst*** es un método orientado a asegurar una correcta toma de decisiones durante la ***Planificación Estratégica***.

En consecuencia, para mejor comprender su alcance, es conveniente, primero, conocer el proceso al que sirve de sustento: la ***Planificación Estratégica***.

La misma reconoce, básicamente 4 etapas:

Determinación de los Fines Nacionales

Es una primera etapa se buscará identificar los ***Fines Nacionales*** perseguidos, estableciéndose una orientación para su conquista y mantenimiento.

Los pasos a dar son:

- A la luz del ***Ser nacional***, la ideología y la situación nacional e internacional del momento, se definirán los ***Fines Nacionales*** y su proyección futura para lo que se establecerá el nivel de ***Bienestar*** que se desea alcanzar en términos de ***Desarrollo*** y ***Seguridad***, lo que implica, a su vez:
  - Respecto al ***Desarrollo***, identificar su significado para los habitantes y la nación, lo que se logrará identificando las necesidades a satisfacer, o sea los niveles de vida a alcanzar.
  - Respecto a la ***Seguridad***, precisar qué significado tiene para la nación garantizar su existencia, es decir, asegurar la integridad de su patrimonio, su independencia y soberanía.[7]
- A paso seguido se estudiará la realidad nacional y su tendencia futura, para establecer:
  - ***Necesidades de la comunidad***, o sea carencias o insuficiencias en derechos individuales (a la vida física y espiritual, a la seguridad, etc.) y en condiciones sociales (bienes y servicios esenciales).
  - ***Aspiraciones nacionales***, en función del anhelo de los diferentes grupos sociales de alcanzar el ***Bienestar*** y estimando el grado de conciencia histórica nacional que generaliza, armoniza y unifica esas aspiraciones grupales.

[7] El alcance del término Seguridad para cierto momento, varía según la nación. Para unas, representa mantener el statu-quo; para otras, expandirse territorialmente a expensas de otros pueblos.

- ***Orden institucional vigente***, identificando las organizaciones e instituciones sociales, en especial el Estado, responsables de consolidar las aspiraciones grupales en nacionales.

Determinación de los Objetivos Nacionales

En ésta segunda etapa, a partir de la información relevada en la etapa anterior, procuraremos definir los *Objetivos Nacionales* a alcanzar para poder acceder al *Bienestar Nacional*; para ello se siguen los siguientes pasos:

- Se procurará identificar los *Objetivos Nacionales* vigentes, o sea los actuales.
- En base a los *Objetivos Nacionales* actuales, *Fines Nacionales* identificados y necesidades y aspiraciones de la comunidad dentro del esquema institucional vigente se definirán, los probables *Objetivos Nacionales* futuros.
- Paso seguido se analizará la probable proyección futura de los *Objetivos Nacionales* definidos en el paso anterior, para confrontarlos con el *Bienestar* a que se aspira en los campos del *Desarrollo* y la *Seguridad*. Con esto, lo que se busca, será establecer:
  - Si dichas proyecciones significarán en realidad un progreso.
  - Si hay coherencia entre los *Objetivos Nacionales* probables y los *Fines Nacionales*.
  - Si las proyecciones de los *Objetivos Nacionales* probables son aceptables en lo interno y externo.
  - Si es posible alcanzar los *Objetivos Nacionales* probables en el futuro.

Si alguna de éstas condiciones no se cumple, se deberá reformular el nivel de *Bienestar* anhelado y/o modificar los *Objetivos Nacionales* propuestos, reiniciando el proceso mediante aproximaciones sucesivas hasta lograr que todas ellas se cumplan.

- Una vez logrado lo anterior, tendremos definidos los *Objetivos Nacionales* de *Desarrollo* y *Seguridad* a alcanzar para acceder al *Bienestar Nacional*, los que podrán listarse en forma global o según el área a la que se relacionen preponderantemente (*Desarrollo* o *Seguridad*).

Determinación de los Objetivos Coyunturales

Uno de los principales problemas para establecer los objetivos nacionales, es fijar su plazo de consecución; esto normalmente obliga a intercalar *Objetivos Coyunturales*, caracterizados porque su concreción pueda materializarse dentro de un plazo previamente definido y con los medios disponibles según las posibilidades del país dentro del mismo.

En consecuencia, estos *Objetivos* representan el largo plazo de la planificación y su punto de partida. [8]

[8] La fijación del largo plazo, o sea el período para el cual se planifica, dependerá del método empleado y éste, en última instancia, del potencial de la nación considerada. A mayor poderío, mas posibilidades de planificar a mayor plazo con perspectivas de éxito. Incluso podrán haber distintos plazos para distintos objetivos; o sea que puede haber cierto desfasaje entre los mismos según la distinta capacidad para alcanzar unos y otros según las distintas formas en que puedan influir los sucesos futuros. Entre estos pueden diferenciarse los lógicamente previsibles según las tendencias en curso y los más o menos imprevistos. En **Construir el Porvenir**, el Gral. Beaufre los identifica y analiza, llamando "*evolución previsible*" a los primeros y "*acontecimientos*" a los últimos, destacando que para ambos debe haber una planificación diferente; una mas o menos a largo plazo y otra, según la coyuntura, a

El plazo y los medios dependen de la capacidad del *Potencial Nacional* para superar las incidencias negativas y aprovechar las positivas, existentes o previsibles; por lo que el plazo para el que se planificará la actividad del país, es motivo de análisis y decisión previa.

Los pasos a seguir para establecer los *Objetivos Coyunturales* son los siguientes:

Diagnóstico de la situación nacional dentro de la situación internacional

Implica estudiar la situación nacional e internacional para identificar las presiones y apoyos que afectan la conquista de nuestros objetivos. También se identificarán los aspectos necesarios para formular los *Pronósticos y Diseños del Modelo de Seguridad* y *Desarrollo* según se verá más adelante. Para ello, se deben estudiar previamente dos entornos

Situación internacional:

- Aquí se identificarán los sujetos estratégicos -que en los distintos ámbitos estratégicos inciden en la consecución o mantenimiento de nuestros objetivos- y sus acciones estratégicas que materialicen dicha incidencia.

También se analizarán las tendencias actuales de dichas acciones estratégicas y la posible evolución de ambos (sujetos estratégicos y acciones estratégicas) en el plazo establecido. En lo posible, la identificación se realizará en todos los factores del potencial; así por ejemplo:

- En el Factor Político: acciones de las organizaciones internacionales (ONU-OEA-etc.), de las potencias mundiales y regionales, etc.
- En el Factor Económico: acciones de potencias económicas, organizaciones internacionales, empresas multinacionales, etc.
- En el Factor Sico-social: ideologías (nacional-socialismo, comunismo, democracia, tercermundismo, etc.), aspectos sociológicos (nacionalismos, racismos, religiones, etc.) de comunicación social (medios de comunicación de masas) etc.
- En el Factor Científico-Tecnológico:
- En el Factor Militar: acciones de las naciones y alianzas militares, carrera armamentista, escalada nuclear, etc.

- A partir de los sujetos estratégicos detectados en el paso anterior, se identificarán sus objetivos y acciones para alcanzarlos y mantenerlos. De la confrontación de estas con nuestros objetivos, surgirán situaciones externas -reales o previsibles- a evitar, superar, vencer o aprovechar. Con la *ApSitEst* se establece cuales son presiones y apoyos susceptibles de derivar en presiones dominantes que generen Hipótesis de Guerra y Conflicto.
- Las presiones y apoyos se analizarán para ver si modificando los objetivos o sus prioridades, se pueden eliminar o reducir las primeras y mejor aprovechar las segundas.

---

corto o muy corto plazo. Evidentemente, hay hechos que para los países ricos y poderosos serán *evoluciones previsibles*, en tanto que para países menos poderosos serán verdaderos *acontecimientos*, por ser éstos sensibles aún a los cambios más pequeños.

Situación nacional:

- Es la valoración del potencial nacional.

Para ello, se analizan sus factores (estimación de recursos) para descubrir sus tendencias naturales a efectos de poder desarrollarlos hasta ciertos niveles.

En los factores *Económico* y *Sico-Social*, se identificará el nivel de vida existente o sea que tanto están satisfechas las necesidades y aspiraciones de la gente.

- Acto seguido, con la *ApSitEst,* se analiza la situación interna en todos los factores a la luz de la situación internacional, para identificar presiones y apoyos originados en acciones de sujetos estratégicos nacionales o internacionales que puedan derivar en presiones dominantes gestoras de Hipótesis de Guerra y Conflicto.

También se considerarán los obstáculos que, según la experiencia, son previsibles (catástrofes naturales p.ej.) para ser transformados en objetivos a alcanzar si fuera del caso.

Determinación de los Objetivos Coyunturales de Desarrollo

- En base al diagnóstico anterior, en especial la valoración del potencial nacional y sus posibilidades, se hará un *Pronóstico* de la evolución futura de la situación del *Desarrollo*, si no median acciones que modifiquen las presiones y apoyos existentes o previsibles. El fin es ver como en caja la situación diagnosticada en ese *Pronóstico* del mundo futuro, y establecer si los peligros que puedan surgir, de seguir la tendencia actual, pueden ser enfrentados.
- A partir de los *Objetivos Nacionales de Desarrollo* y de la realidad nacional e internacional actual y su probable evolución, se definirá un *Modelo* que represente el nivel de *Desarrollo* a alcanzar en el período considerado, la que no deberá ser una imagen teórica diseñada en base a necesidades y aspiraciones, sino compatible con las posibilidades reales. El diseño del *Modelo* (o perfil de la imagen-objetivo) es, quizás, la parte más difícil de todo el proceso, debiéndose evitar al máximo la introducción de elementos subjetivos.
- La confrontación del *Modelo* y el *Pronóstico* permitirán dimensionar las presiones y apoyos que dificultan o facilitan la concreción del modelo de *Desarrollo* propuesto para el período[9]. Algunas de esas presiones y apoyos podrán afectar la *Seguridad* por lo que serán consideradas al fijar los *Objetivos Coyunturales de Seguridad*.
- Las situaciones a alcanzar y acciones a ejecutar para superar las *Presiones* y aprovechar los *Apoyos* alcanzando los niveles de *Desarrollo* propuestos en el *Modelo*, son los *Objetivos Coyunturales de Desarrollo*, los que, de ser necesario, se ordenarán según sus prioridades.
- Si las *Presiones* surgidas de la confrontación no pueden ser superadas, se deberá redimensionar el *Modelo*, disminuyendo el nivel de *Desarrollo* a alcanzar o, lo que es lo mismo, formulando *Objetivos Coyunturales de Desarrollo* menos ambiciosos.

---

[9] Un ejemplo de esta confrontación es comentado por el Gral. Beaufre en **Estrategia de la Acción** (pág. 92 - Edit. Pleamar) donde se compara en base a la prioridad dada a los objetivos por los propios estados, concluyéndose en una clasificación de éstos según los grados de oposición o similitud de sus objetivos políticos con los propios según ésta escala:
- Conflicto : *Guerra total; Guerra limitada; Guerra – Paz; Paz - Guerra*
- Estabilidad : *Paz absoluta*
- Política : *Neutralidad absoluta; Neutralidad favorable*
- Alianza : *Alianza parcial; Alianza formal; Alianza total*

Determinación de los Objetivos Coyunturales de Seguridad

- Con el diagnóstico de la situación nacional ya realizado -en particular la valoración del *Potencial Nacional* y sus posibilidades- se hace un *Pronóstico* de la evolución futura de la situación de *Seguridad* si aquél se mantiene, para ver como encaja la situación diagnosticada en dicho *Pronóstico* y determinar si son enfrentables los peligros que puedan surgir de continuar la tendencia actual.
- Luego, a partir de los *Objetivos Nacionales de Seguridad* y de la realidad nacional e internacional actual y su probable evolución, se diseña un *Modelo* que defina el nivel de *Seguridad* (necesidades y aspiraciones) a lograr en el período considerado, el que no debe ser una imagen teórica en base a intereses y aspiraciones, sino compatible con las posibilidades reales. Dicho diseño es lo más difícil del proceso, pues debe evitar toda subjetividad.
- De la confrontación del Modelo y el Pronóstico, surgirán, dimensionadas, *Presiones* que dificultarán la concreción del Modelo de *Seguridad* propuesto, así como *Apoyos* que pueden facilitarlo. Si eventualmente surgieran presiones y apoyos que puedan afectar el Desarrollo, serán tenidos en cuenta al definir los *Objetivos Coyunturales de Desarrollo*.
- A continuación, ésas *Presiones* y *Apoyos* se modificarán o complementarán con las surgidas del análisis de los *Objetivos Coyunturales de Desarrollo* que pueden generar situaciones que afecten la *Seguridad*. Las afectaciones a la *Seguridad,* influirán en el *Desarrollo,* en la medida que el *Potencial Nacional* deba crecer para ser aplicado al área de *Seguridad*.
- Las situaciones a alcanzar y acciones a ejecutar para superar las presiones y aprovechar los apoyos alcanzando los niveles de seguridad propuestos en el *Modelo*, constituyen los *Objetivos Coyunturales de Seguridad*, los que, de ser necesario, se ordenarán por prioridades.
- Si no se pueden superar las *Presiones* surgidas de la confrontación, se redimensiona el Modelo variando el nivel de *Seguridad* a alcanzar, o sea los *Objetivos Coyunturales de Desarrollo.*

Las limitaciones que surjan por dificultades en vencer las *Presiones* citadas, pueden hacer necesario reajustar los aspectos de *Seguridad* y de *Desarrollo* de forma que permitan unificar los *Modelos* del país propuestos para el período considerado.

Determinación de la Política Nacional

La formulación de la *Política Nacional* es un proceso esencialmente inductivo, en el que aquella se determina integrando las *Políticas de Desarrollo* y *de Seguridad*, razón por la cual se plantea, inicialmente, la determinación de éstas por separado.

Formulación de la Política de Desarrollo

La planificación de la *Política de Desarrollo* se realiza a partir de los *Objetivos Coyunturales de Desarrollo*, los que pueden alcanzarse por distintas vías, eligiéndose las más adecuadas en función de los elementos de juicio surgidos del diagnóstico político hecho previamente. Las vías elegidas, serán las políticas para cada objetivo coyuntural, e integradas, conformarán la *Política de Desarrollo*, que puede enunciarse en forma global o particularizada para cada factor.

El contenido de la *Política de Desarrollo* no es más que el *Concepto Político* emitido para la conducción de la nación en esa área, el que orienta a la estrategia correspondiente y por ende a todo el proceso de planificación del *Desarrollo.* Al definir esa *Política,* pueden surgir problemas para alcanzar o mantener los objetivos coyunturales, los que deben ser

enfrentados planteándolos -sean reales o hipotéticos- concretamente, y encarando una planificación general, ya que solo excepcionalmente se planificará para una situación adversa particular.

El planteo de los problemas citados, deberá contener el objetivo coyuntural que lo origina, el antagonismo, sus causas reales y aparentes, circunstancias, ámbito estratégico de aplicación y plazos previsibles en que puede presentarse el problema detectado.

Formulación de la Política de Seguridad

La *Política de Seguridad* debe orientar la acción de la Nación para alcanzar y mantener, en principio, los objetivos coyunturales, y en última instancia, los objetivos nacionales de seguridad. Al igual que para el *Desarrollo*, los objetivos coyunturales constituyen el largo plazo de la planificación. Una vez examinadas las vías posibles, en base a los elementos de juicio surgidos del diagnóstico, se determinarán las políticas para cada objetivo, las que se integrarán conformando las *Políticas de Seguridad Interna* y *Externa*, cuya consolidación, a su vez, conformará la *Política de Seguridad de la Nación*. Esta integración se hará intentando solucionar las fricciones que puedan surgir entre las políticas particulares para cada objetivo coyuntural de seguridad, lo que puede llevar a tener que hacer pequeñas modificaciones a las mismas.

La *Política de Seguridad,* como la de *Desarrollo*, se enuncia en términos generales de acciones e instrumentos a usar para conquistar los objetivos coyunturales, permitiendo fijar de antemano el tipo o forma de estrategia a aplicar. Su contenido es el *Concepto Político* para la acción de la Nación en el área de *Seguridad* en general y la conquista de cada objetivo en particular.

Integración de las Políticas de Desarrollo y Seguridad

Las *Políticas de Seguridad* y *de Desarrollo*, no son más que acciones o reacciones ante las *Presiones* y *Apoyos* detectados, por lo que recién en este momento del proceso, se hará evidente la real dimensión de los problemas a enfrentar. Es probable que finalmente, los mismos no se materialicen tal como las previmos, ya que no controlamos las acciones y reacciones de nuestros adversarios o enemigos. Esto puede hacer necesario introducir cambios en la planificación hecha, no obstante lo cual, este primer abordaje no será inútil, ya que da pié al resto del proceso. En consecuencia, todas las previsiones deberán ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios que el devenir de los acontecimientos imponga.

El planteo más o menos concreto de esos problemas, se traducirá en antagonismos reales (problemas reales) o hipotéticos (hipótesis) cuya solución, por su trascendencia, requerirá de planificaciones separadas. Los primeros, al ser actuales, ya tendrán su solución en marcha, la que corresponderá básicamente a la conducción; los antagonismos hipotéticos en cambio, al plantear problemas futuros, su previsión corresponderá básicamente a la planificación.

La descripción de cada antagonismo, real o hipotético, debe contener:

- El fin perseguido al fin del antagonismo, que no es otra cosa que el objetivo que lo motiva.
- El o los adversarios o enemigos, determinando en caso de ser varios cuál es el principal.
- Las causas reales y aparentes, circunstancias, factores donde actúa y plazos previsibles en que podría presentarse el antagonismo.
- La actitud previsible de otros países, considerando principalmente a los aliados reales o potenciales, determinando las consecuencias de su actitud en el desarrollo del antagonismo.

También puede incluir los objetivos en cada factor, si su determinación es clara a nivel de decisión política. En caso contrario, que es lo normal, la fijación de los objetivos estratégicos se hará posteriormente, al formular la estrategia.

De la integración y coordinación de las *Políticas de Desarrollo* y *Seguridad*, surgirá la *Política Nacional*, que son normas generales que orientan la acción de la Nación al logro de sus *Objetivos*. Esta integración debe buscar eliminar los desajustes y contradicciones, principalmente respecto a la orientación general en el empleo y desarrollo del *Potencial Nacional*.

La Apreciación de Situación Estratégica

Introducción

Todo proceso de toma de decisiones que pretenda ser exitoso -y la *Planificación Estratégica* es uno de ellos- lleva a plantearse cuatro interrogantes básicas: ***¿Qué puede ocurrir?, ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué voy a hacer? y ¿Cómo voy a hacerlo?***

Los estudios de tipo prospectivo, realizados aisladamente, se centran en ***¿Qué puede ocurrir?***, pero cuando la pregunta es ***¿Qué puedo hacer?*** entramos al campo de la Estrategia**.**

Contestadas las preguntas anteriores, la Estrategia deberá definir: ***¿Qué voy a hacer?*** y ***¿Cómo voy a hacerlo?***

Para responder esas interrogantes, la *Planificación Estratégica* debe sortear 2 etapas bien definidas:

- *Exploratoria,* donde se identifican los retos del futuro mediante la cabal comprensión del presente, lo que es imposible sin analizar el pasado, para comprender los orígenes del problema.
- *Normativa,* en la que, gracias al cabal conocimiento del hoy busca prever los cambios futuros, definiendo las opciones estratégicas posibles y deseables para mantener el rumbo ante los retos identificados.

En la primera *Etapa* lo importante será, más que llegar a buenas conclusiones, formular las preguntas correctas, pues un problema bien planteado y comprendido por todos, ya está, como dijera Michel Crozier [10] «***El problema es el problema***», en gran parte resuelto.

Se trata de una etapa de trabajo colectivo que debe ocupar al mayor número posible de personas, usando herramientas que permitan organizar y estructurar, de forma transparente y

[10] Destacado sociólogo francés, miembro de la *Académie des sciences morales et politiques* desde 1999, Oficial de la *Légion d'honneur* y Comandante de la *Ordre National du Mérite*, ha sido laureado con el *Prix Tocqueville.* Lideró proyectos de cambio y trabajó con muchas empresas públicas y organismos gubernamentales en su país. También tuvo diversas experiencias en organizaciones durante sus años de residencia en EE.UU. Entre sus obras destacan: *Quand la France s'ouvrira*; *A quoi sert la sociologie des organisations?*; *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*; *Organization and Collective Action - Our Contribution to Organizational Analysis.*

eficaz, la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos del futuro.

La *Etapa* se resuelve básicamente con la *ApSitEst*, método ideal para cumplir el propósito de analizar el pasado y el presente para identificar los retos del futuro que se plasmarán en las Hipótesis de Conflicto, Guerra o Confluencia.

Con tal fin, la *Etapa* tiene 4 fases:

- Definición del Problema, donde:

- El *Responsable Estratégico*:
  - Fija los propósitos de la *ApSitEst* a realizar.
  - Determina la amplitud del *Problema* a analizar.
  - Establece un horizonte temporal dentro del cual trabajar.
  - Trasmite a los *Analistas*, su concepto sobre el *Problema* a analizar.
    - Se monta un cronograma de trabajo que guíe a los *Analistas* sobre los plazos a cumplir.
    - Se identifican los *Fines*, *Objetivos* y *Políticas* propios.

- **Investigación**, donde, en función del marco orientador que establece:
  - El Ámbito Estratégico a investigar.
  - El Nivel de profundidad (según el cronograma de trabajo y el plazo del estudio).

Aquí se relevarán las acciones estratégicas de otros sujetos estratégicos que dentro del plazo establecido en la *Definición del Problema*, incidan en la consecución y mantenimiento de nuestros objetivos, buscando identificar sus causas y orígenes, para comprender mejor la situación.

- Procesamiento

Fase analítica donde, a partir de las incidencias detectadas en la **Investigación**, se identifican las que requieren la aplicación de nuestro Poder para ser eliminadas o relativizadas.

- Entrega de Sugerencias.

Fase en que los *Analistas* entregan al *Responsable Estratégico* sus sugerencias patentizadas en la *ApSitEst,* resumen final del trabajo que permitirá a éste encarar la siguiente *Etapa*.

Finalmente, en la *Etapa Normativa* el *Responsable Estratégico* decidirá en función de las normas propias del país o de la empresa y el temperamento y personalidad de sus responsables.

La *ApSitEst* se confecciona en base a un memento tipo, herramienta que será para el analista un bastón en que apoyarse, sin convertirse en un corsé que lo limite impidiéndole llevar su trabajo a buen término.

Quien realice sus primeras armas en el análisis estratégico, encontrará en él una herramienta adecuada para practicar y comprender cabalmente el método, sugiriendo introducir cambios al memento solo cuando, tras agotar los intentos por aplicarlo, concluya que es imprescindible adecuarlo.

No obstante, debemos recordar que el memento de la *ApSitEst*, como instrumento idóneo para el fin que fue desarrollado, solo debería ser modificado por analistas experimentados.



La Apreciación de Situación Estratégica es un método ordenado y lógico para analizar la realidad nacional como base para asegurar la correcta toma de decisiones en el posterior proceso de planificación estratégica.

La Apreciación de Situación Estratégica Nacional analiza la realidad nacional, con todos los elementos que incidan en ella, para determinar las eventuales hipótesis de conflicto, guerra o confluencia existentes.

Su memento consta de siete parágrafos, que parten de la enumeración de los objetivos que la política establece para su conquista o mantenimiento y llegan, finalmente, a las Hipótesis con las que concluye el trabajo.

APRECIACIÓN DE SITUACIÓN ESTRATÉGICA NACIONAL

(ASEN - CALEN)

I. OBJETIVOS Y POLÍTICAS NACIONALES.-

II. SITUACIÓN.-

III. IMPEDIMENTOS Y FACILIDADES.-

IV. PRESIONES Y APOYOS.-

V. OBSTÁCULOS Y POSIBILIDADES.-

VI. PRESIONES DOMINANTES.-

VII. HIPÓTESIS

Parágrafo I.- Objetivos y Políticas Nacionales

El presente parágrafo establece los Objetivos que la política establece, en todos sus órdenes, para su conquista por el estado.

Los mismos se derivan de los Fines Nacionales a cuya satisfacción obedece, por su propia razón de ser, la existencia del estado y se materializan en Objetivos Permanentes, que son relativamente invariables y Objetivos Coyunturales, que se ajustan en plazos menores y susceptibles de ser alcanzados en el curso de diferentes períodos de gobierno.

Los expresados Objetivos deben estar apoyados por las respectivas Políticas Nacionales en ejecución.

I.- OBJETIVOS Y POLÍTICAS NACIONALES.-

1. **OBJETIVO NACIONAL PERMANENTE:**
   - **1.1 Objetivo Nacional Coyuntural:**
     - **1.1.1 Política Nacional:**
     - **1.1.2 Política Nacional:**
   - **1.2 Objetivo Nacional Coyuntural:**
     Idem anterior
2. **OBJETIVO NACIONAL PERMANENTE:**
   Idem anterior

Los antes mencionados Fines Nacionales (FF.NN.) resultan de "la acumulación de intereses que los ciudadanos proyectan e integran en la conciencia y en el querer colectivo y que se sintetizan en la expresión del Ser Nacional".

- El denominado Ser Nacional es producto de un proceso de interacción humana, surgido en cierto lugar y a través de un particular devenir histórico, con sus propias creaciones espirituales, lingüísticas, técnicas, jurídicas, religiosas y artísticas; el mismo está elaborado sobre la base de un pasado común, aspirando asimismo a un destino común, a través de la adhesión individual y colectiva, presente en el imaginario de la población y fuertemente arraigada en su cultura.
- Se evidencia en un conjunto de necesidades y aspiraciones cuya concreción constituye el fin supremo de la existencia del Estado.

Los **FF.NN.** tienen entonces por objeto, dentro de un estilo de vida nacional, satisfacer prioritariamente las necesidades y aspiraciones del individuo mediante una situación social global que las haga posibles.

Los **FF.NN.** se desarrollan en torno a dos necesidades con las que el ser humano lidia desde su aparición sobre la tierra como son la supervivencia del grupo humano y el engrandecimiento de la comunidad.

La vieja necesidad de la supervivencia resulta en ***la Seguridad*** y está dada por la propia existencia del grupo como tal, por su libertad de acción y por la libre disponibilidad de sus recursos.

El engrandecimiento de la comunidad se deriva en ***el Desarrollo*** que es aquella situación en que las necesidades espirituales y materiales de la Nación se satisfacen en forma adecuada y oportuna.

El Desarrollo no es algo estático, sino que evoluciona con el conocimiento, con la ciencia y con la tecnología y se alcanza mediante un proceso dinámico constante, que moviliza todos los recursos de la Nación.

Las mencionadas Seguridad y Desarrollo, orientando la acción del Estado e influyéndose mutuamente, le permitirán a la población alcanzar su fin superior que es el logro del ***Bienestar***.

El bienestar solo podrá alcanzarse sobre la base, firme y previa, de la Seguridad y el Desarrollo.

El Bienestar es también una situación ideal, una aspiración individual y colectiva, de nada fácil concreción, cuyas características varían tanto como puedan variar los momentos que se vivan.

La Seguridad, el Desarrollo y el Bienestar son los Fines Nacionales que el Estado tiene por cometido alcanzar y mantener.

Los expresados son los naturales Fines de todos los Estados, naciones y grupos humanos del mundo, en relación con las no menos naturales aspiraciones de los respectivos colectivos y la diferencia que se anota, está en los métodos y formas en que cada uno de los mismos pretende concretarlos.

Los **FF.NN.** se materializan en los Objetivos Nacionales que el Estado determinará y que traducen los intereses alcanzables en cierto momento por la Nación, conforme a los medios disponibles y a las circunstancias específicas de la situación presente.

Los ***Objetivos Nacionales*** **(OO.NN.)** resultan de la adecuación de los FF.NN., en un momento histórico concreto, en términos de situaciones a alcanzar o mantener y hacia cuyo logro han de confluir todos los recursos de la Nación.

Los mismos constituyen las metas a alcanzar para concretar el cometido fundamental de la existencia del Estado.

Los **OO.NN.** son fijados por la Política, afectando tanto a la seguridad como al desarrollo y se vinculan tanto con una como con el otro.

- Los mismos están vinculados con los diferentes Medios del Poder.
- Representan los puntos de partida de la Planificación Estratégica.
- Dan lugar a las Políticas y estrategias con las que se busca conquistarlos, alcanzarlos o mantenerlos.

Los mismos resultan de las antes mencionadas aspiraciones de la población o de las carencias o insuficiencias que la comunidad padezca y que es cometido del Estado resolver.

Los OO.NN. se clasifican como Objetivos Permanentes y Objetivos Coyunturales o Actuales.

Los ***Objetivos Nacionales Permanentes*** **(OO.NN.PP.)** son aquellos que:

- ***Siendo objetivos materiales, son asimismo ideales y tienden a concretar grandes aspiraciones.***
- ***Son objetivos finales que requieren de objetivos intermedios.***
- ***Siendo objetivos finales, su carácter de permanencia tiene más vinculación con su mantenimiento que con su conquista.***

Los ***Objetivos Nacionales Coyunturales*** **(OO.NN.CC.)** son los que:

- ***Están directamente vinculados con los permanentes y son de carácter intermedio, para aproximarse y alcanzar aquellos.***
- ***Estos OO. se fijan de modo de poder ser alcanzados en tiempos breves y con la más adecuada asignación de recursos.***

- *La brevedad de esos tiempos y la asignación de esos recursos tienen que ver con la duración de los ejercicios de gobierno.*
- *El logro de esos objetivos, así se tratara de muchos, se vincula con la opinión pública, la que se afianza en la medida en que la concreción de cada paso, aproxima a la población el logro de sus aspiraciones.*

Los Objetivos deben estar apoyados por políticas; las expresadas políticas deben estar en ejecución.

Esas políticas son las que determinan las acciones que habrán de conquistar y/o mantener los Objetivos Nacionales establecidos..

Parágrafo II.- Situación

I- SITUACIÓN

A.- Mundial

1.- Factor Político

a.- Objetivos y Políticas de (*Grupo* de *Sujetos Estratégicos*) que influyen de forma relevante en la evolución de los acontecimientos mundiales e inciden en nuestro país.

(1) (Sujeto estratégico)

(a) Objetivos

(b) Políticas

(c) Incidencias

i Positivas

(i)

(ii)

ii Negativas

(i)

(ii)

(2) (Sujeto estratégico)

Idem **Sujeto Estratégico** *anterior*

b.- Objetivos y Políticas de (*Grupo* de *Sujetos Estratégicos*) que influyen…

Idem **Grupo de Sujetos Estratégicos** *anterior*


z.-

2.- Factor Económico

Ídem **Factor Político** *anterior*

3.- Factor Sico-Social

Ídem **Factor Político** *anterior*

4.- Factor Científico-Tecnológico

Ídem **Factor Político** *anterior*

5.- Factor Militar

Ídem **Factor Político** *anterior*

B.- CONTINENTAL

Ídem **Mundial** *anterior*

C.- REGIONAL

Ídem **Mundial** *anterior*

Generalidades

1) El propósito de éste parágrafo es cumplir con la **Fase de Investigación** de la **Etapa Exploratoria**, relevando, mediante un análisis lógico y ordenado en cada *Factor del Potencial Nacional*, los *Objetivos*, *Políticas* e *Incidencias* de las *Acciones Estratégicas* de los distintos *Sujetos Estratégicos* nacionales e internacionales -agrupados por *Ambientes Estratégicos*- que con su accionar afecten o puedan afectar el logro o mantenimiento de nuestros *Objetivos*.
2) La primera tarea de los analistas será recopilar informes sobre acciones estratégicas de otros sujetos estratégicos que a nivel nacional e internacional y dentro del horizonte temporal establecido en la *Definición del Problema*, puedan estar incidiendo o llegar a incidir, en la consecución y mantenimiento de nuestros objetivos, para identificar sus causas y orígenes.
3) En este proceso, el analista debe recordar que los informes, al momento de su obtención, son de valor relativo; como señalara Clausewitz «***una parte de los informes obtenidos es contradictoria, otra más grande es falsa y la que resta, aún mayor, es en cierto grado dudosa***». Esta situación tan desalentadora, es todo un problema para quienes reúnen informes y deben confirmar su veracidad, pues si así no lo hicieran, las decisiones tomadas en base a ellos tendrán consecuencias desastrosas. Por lo tanto, es vital para el proceso agotar los medios para verificar la credibilidad de las fuentes, y determinar su veracidad mediante el *Procesamiento de Informes* (ver Anexo 5) Esto permitirá transformar informes en información confiable para su empleo en el proceso.
4) Paso seguido, mediante herramientas como el *Brainstorming* (ver Anexo 6) o la *Discusión en Grupo* (ver Anexo 7) el grupo de analistas integrará la información obtenida para confeccionar una *Lista de Incidencias* consensuada que sirva de base para confeccionar la *ApSitEst*. La misma, deberá tener una descripción completa de las *Incidencias*, identificando:
   a) El *Sujeto Estratégico* que realiza la acción que afecta, o pueda afectar, el logro o mantenimiento de nuestros objetivos.
   b) Los *Objetivos* (*Nacionales* y *Coyunturales*) perseguidos por ese sujeto estratégico, y que influyan de forma relevante en la evolución de los acontecimientos dentro de su *Ámbito Estratégico*, e incidan en la consecución de los *Objetivos* de nuestro país.
   c) Las *Políticas* aplicadas por ese sujeto estratégico para alcanzar sus objetivos.
   d) El *Ámbito Estratégico* en que acciona dicho sujeto estratégico al aplicar las políticas que inciden o pueden llegar a incidir en los objetivos o políticas propios.
   e) El *Factor del Potencial Nacional* al que pertenecen los objetivos propios afectados por las políticas de dicho sujeto estratégico.
   f) Los *Objetivos* y *Políticas* propios en que inciden o pueden llegar a incidir los objetivos o Políticas de dicho sujeto estratégico.
   g) La *Incidencia* de los objetivos y políticas de los demás sujetos estratégicos sobre nosotros.

El logro y mantenimiento de los objetivos está permanentemente afectado por factores de todo tipo (internos y externos, materiales y espirituales, reales y potenciales) que surgen por diversas causas y dificultan la aplicación de nuestro potencial en distinto grado. También hay circunstancias que facilitan el logro de nuestros objetivos (alianzas, tratados, objetivos comunes, etc.) pudiendo ser también de todo tipo (internos, externos, etc.) Las mismas, pueden ser explotadas en provecho propio; así por ejemplo, la coincidencia entre los objetivos perseguidos por distintos sujetos estratégicos, suelen dar lugar a alianzas, acuerdos, tratados de ayuda o cooperación mutua, que faciliten su logro.

Aquí se describen esas *Incidencias* detallando como los objetivos y Políticas de otro sujeto estratégico interfieren en el logro y mantenimiento de los nuestros. Al hacerlo, se especificará nuestro objetivo afectado por cada *Incidencia*, describiendo la afectación y teniendo en cuenta que a cada Política corresponderá siempre una *Incidencia*. Importa destacar que las *Incidencias,* en general, resultan de la acción de un sujeto estratégico; aunque en ocasiones pueda no ser así, como en el caso del descubrimiento en nuestro territorio de un mineral estratégico o la ocurrencia de una catástrofe natural.

5) En base a la *Lista de Incidencias* se agrupan los sujetos estratégicos según tres criterios:
   a) Ámbito estratégico en que aplican las políticas que afectan nuestros intereses (*Mundial, Continental, Regional, Interior*)
   b) Dentro de estos, según el factor del potencial nacional en que nos afectan (*Político, Económico, Sico-Social, Científico-Tecnológico y Militar*)
   c) Dentro de los anteriores, según el tipo de sujeto estratégico que actúa en ese nivel de acción estratégico (a nivel *Mundial*, podrán ser *Países*, *Tratados, Alianzas o Coaliciones de Naciones, Organizaciones Internacionales, Instituciones y Empresas Internacionales*, etc.; a nivel *Interior*, podrán ser *Grupos de Presión, Grupos de Interés, Partidos Políticos,* etc.).
6) A continuación, se identificarán en la *Lista* los sujetos estratégicos que sean:
   a) Polos de poder.
   b) Alianzas Políticas, económicas o militares.
   c) Áreas de conflicto activo o potencial.
   d) Bloques ideológicos.
   e) Zonas de problemas o de intereses comunes.
   f) Organizaciones o Países de relevancia mundial.
   g) Orientadores del acontecer nacional e influyan en el logro de los *Objetivos Nacionales*. (solo en la situación interior).
7) Los que no cumplan con algunas de dichas condiciones, serán eliminados de la Lista, y a continuación, entre los que resten, se seleccionan aquellos que presenten:
   a) Posibilidades de ejercer, o que ejerzan liderazgo en ámbitos del poder.
   b) Relevancia en la evolución de los acontecimientos a cualquier nivel.
   c) Capacidad de influir negativamente sobre nuestro país.

Redacción del parágrafo

A continuación, se procederá al completamiento del memento:

- En *I.-A.-* se asentará el *Ámbito Estratégico* identificados en **4) d)** y así sucesivamente en los restantes literales: *I.-A.- I.-B.-*, etc.
- En *I.-A.-1.-* se asentarán el *Factor del Potencial* identificados en **4) e)** y así sucesivamente en los restantes numerales: *I.-A.-2.-*, *I.-A.-3.-*, etc.
- En *I.-A.-1.-a.-*, se asentará el *Tipo de Sujeto Estratégico* según lo establecido en **5) c)** y así sucesivamente en los restantes literales: *I.-A.-1.-b.-*, *I.-A.-1.-c.-*, etc.
- En *I.-A.-1.-a.-(1)* y los sucesivos numerales (*I.-A.-2.-*, *I.-A.-3.-*, etc.) se asentarán los distintos *Sujetos Estratégicos* que correspondan a ese tipo de sujeto.
- En *I.-A.-1.-a.-(1)(a)* se asentarán los *Objetivos* identificados en **4) b)** para ese sujeto estratégico, expresándolos en términos de acción, indicando explícitamente el fin al que apoyan.
- En *I.-A.-2.-a.-(1)(b)* se asentarán, en infinitivo, las *Políticas* identificadas en **4) c)** para ese sujeto. Normalmente se definirán una o más por objetivo, dando clara idea de cómo lograrlos.

- En *I.-A.-1.-a.-(1)©* se identificarán las incidencias que las Políticas del sujeto estratégico a analizar provocan en la consecución o mantenimiento de nuestros objetivos. Estas *Incidenc*ias se agruparán según sean positivas o negativas para nuestros intereses en los numerales.

En éste parágrafo, es vital redactar correctamente las *Incidencias*, tanto para quien reciba la *ApSitEst*, como para quien la redacta, ya que los errores u omisiones pueden llevar a gruesos errores en las etapas siguientes. A tal efecto, en la *Incidencia* deberá figurar, al menos:

- Sujeto Estratégico que incide en nosotros.
- Objetivo del Sujeto Estratégico que incide en nosotros.
- Política del Sujeto Estratégico que incide en nosotros para alcanzar su Objetivo
- Acción Estratégica del Sujeto Estratégico que incide en nosotros.
- Afectación en nuestros Objetivos de la Acción Estratégica del Sujeto que nos incide.
- Objetivo propio sobre el que incide el otro Sujeto Estratégico.
- Política propia sobre la que incide el otro Sujeto Estratégico.

Parágrafo II.- Impedimentos y Facilidades

II.- **IMPEDIMENTOS Y FACILIDADES**
- ***A.-*** **FACTOR POLÍTICO**
  - ***1.-*** **De Origen Externo**
    - ***a.-*** **Impedimentos**
    - ***b.-*** **Facilidades**
  - ***2.-*** **De Origen Interno**
    - ***a.-*** **Impedimentos**
    - ***b.-*** **Facilidades**
- ***B.-*** **FACTOR ECONÓMICO**
  - *Ídem* **FACTOR POLÍTICO** *anterior*
- ***C.-*** **FACTOR SICO-SOCIAL**
  - *Ídem* **FACTOR POLÍTICO** *anterior*
- ***D.-*** **FACTOR MILITAR**
  - *Ídem* **FACTOR POLÍTICO** *anterior*

Generalidades

En base a la información consignada en el parágrafo anterior, aquí se identificarán los:

- *Impedimentos* : ***Incidencias*** negativas importantes en todo sentido que dificultan o impiden conquistar o mantener los ***objetivos***. Implica la voluntad de producir un efecto, aunque no necesariamente la aplicación del Poder para llevarla adelante.
- *Facilidades* : ***Incidencias*** positivas importantes en todos los órdenes que, a partir de condiciones estructurales o coyunturales, facilitan o posibilitan la conquista o mantenimiento de los ***objetivos***. Como en el caso anterior, implica la voluntad de producir un efecto, aunque no necesariamente la aplicación del Poder para hacerlo.

Tipos de Incidencias

En función de la voluntad que detenten, las *Incidencias* pueden ser:

Obstáculos : *Incidencias* de todo orden, normalmente internas y coyunturales, que sin nacer en una voluntad opuesta a los intereses de un sujeto estratégico, dificultan la consecución de sus objetivos (en especial los de *Desarrollo*) por constituir, en cierto momento, aspectos estructurales negativos del potencial. Por ejemplo las catástrofes (inundaciones, sequías, epidemias, etc.) Estas situaciones pueden venir de larga data, por lo que su superación será un objetivo nacional en sí mismo; por ejemplo, el analfabetismo, cuya eliminación puede ser un objetivo coyuntural de Desarrollo en el factor sico-social, por ser un punto vulnerable pasible de ser explotado por intereses contrarios. También pueden provenir del exterior, como las crisis económico-financieras originadas en situaciones similares de otros países.

Impedimentos: Caracterizados por su voluntad opuesta a los intereses del sujeto estratégico considerado en las áreas de la *Seguridad*, el *Desarrollo* o ambas, pero sin emplear medios para producir efectos, ya que el *Impedimento*, no implica necesariamente la aplicación del Poder para concretar la oposición. Es el caso de países de una misma región con producciones económicas competitivas, pero que no buscan desplazarse mutuamente del mercado.

Posibilidades : Incidencias de todo orden, normalmente internas y coyunturales, que sin nacer en una voluntad favorable a los intereses del sujeto estratégico considerado facilitan la consecución de sus objetivos. Por ejemplo, la existencia de riquezas sin explotar o una coyuntura internacional favorable a sus intereses.

Facilidades : Se caracterizan por su voluntad favorable en el área de *Seguridad*, del *Desarrollo* o en ambas, a los intereses del sujeto estratégico considerado, aunque sin emplear medios para producir efectos, ya que la presencia de la Facilidad, no implica necesariamente la aplicación del Poder, para concretar la actitud favorable. Por ejemplo la necesidad de un país de adquirir productos similares a los que otro exporta, sin que eso implique su voluntad de comprarle a éste.

Clasificación

Impedimentos y *Facilidades*, se clasifican:

- Por su origen:
- Internas, las que ocurren en el interior del sujeto estratégico considerado.
- Externas, las que ocurren en el exterior del sujeto estratégico considerado
- Interno-externas, las que ocurren en ambos ámbitos del sujeto estratégico considerado.
- Por su oportunidad o momento en que se dinamizan:
- Actuales.
- Potenciales.
-

Procedimiento para identificar Impedimentos y Facilidades

El fin de la *ApSitEst*, como se dijo, es comprender la realidad para identificar los retos existentes y así definir opciones estratégicas posibles y deseables que permitan mantener el rumbo.

El hecho de que en algunas *Incidencias* esté presente la voluntad del sujeto estratégico que la origina y en otras no, e incluso el que en oportunidades no exista un sujeto estratégico que las genere, hace que en esos casos sea imposible anticiparse al reto u oportunidad que ellas implican, y por ende definir opciones estratégicas para contrarrestarlas o aprovecharlas. Esto hace necesario un procedimiento para identificar entre las distintas incidencias, cuales constituyen *Impedimentos* o *Facilidades*, y cuales no. Las reglas básicas son las siguientes:

- Impedimentos
  Para identificarlo, se enfrentan las *Incidencias* negativas, externas e internas, con nuestros objetivos, de donde surgirán dos situaciones posibles:
  - El otro sujeto estratégico no tenga voluntad de incidir negativamente: Es descartado.
  - El otro sujeto estratégico tenga voluntad de incidir negativamente: Es tenido en cuenta por constituir un *Impedimento*.
- Facilidades:
  Para identificarlo, se enfrentan las *Incidencias* positivas, externas e internas, con nuestros objetivos, de donde surgirán dos situaciones:
  - El otro sujeto estratégico no tiene voluntad de incidir favorablemente: Es descartado.
  - El otro sujeto estratégico tiene voluntad de incidir favorablemente: Es tenido en cuenta por constituir una *Facilidad*.

Redacción del parágrafo

En éste parágrafo, *Impedimentos* y *Facilidades*, se agrupan según los cuatro factores del potencial y dentro de cada factor se agruparán por separado los externos y los internos.

A continuación se asentarán, primero los *Impedimentos* y luego las *Facilidades* que correspondan. La redacción será la misma que la empleada en el parágrafo anterior para las incidencias, ya que en realidad, lo que aquí se asentará será una transcripción de las incidencias positivas y negativas que fueron identificadas como *Impedimentos* y *Facilidades*.

Parágrafo III.- Presiones y Apoyos

III.- **PRESIONES Y APOYOS**
- ***A.-*** **FACTOR POLÍTICO**
  - ***1.-*** **De Origen Externo**
    - ***a.-*** **Presiones**
    - ***b.-*** **Apoyos**
  - ***2.-*** **De Origen Interno**
    - ***a.-*** **Presiones**
    - ***b.-*** **Apoyos**
- ***B.-*** **FACTOR ECONÓMICO**
  Ídem **FACTOR POLÍTICO** *anterior*
- ***C.-*** **FACTOR SICO-SOCIAL**
  Ídem **FACTOR POLÍTICO** *anterior*
- ***D.-*** **FACTOR MILITAR**
  Ídem **FACTOR POLÍTICO** *anterior*

Generalidades

Aquí, en base a la información del *parágrafo II*, se identifican las *Presiones* y *Apoyos.*

Son *Presiones* los *Impedimentos* evidentes en los distintos *Factores del Potencial*, por la disposición que muestran, a través de su voluntad y sus motivos o pretextos, a oponerse al logro o mantenimiento de nuestros objetivos, aplicando el *Poder* con que cuentan.

Son *Apoyos* las *Facilidades* evidentes en los distintos *Factores del Potencial,* por la disposición que muestran, a través de su voluntad y sus motivos o pretextos, a favorecer el logro o mantenimiento de nuestros objetivos, aplicando el *Poder* con que cuentan.

Tipos de Presiones

Las *Presiones,* resultan de acciones que vulneran intencionalmente los derechos que un sujeto estratégico considera legítimo. En consecuencia se pueden diferenciar:

- Coacciones : Las materializadas sin violencia, aunque incluya la amenaza de su uso.
- Acciones violentas : Caracterizadas por el empleo de la violencia en cualquiera de sus formas, aunque normalmente se identifican con el uso del Poder Militar.

Clasificación

Las Presiones, así como los *Apoyos*, pueden clasificarse:

- Por su origen:
  - Internas, las que ocurren en el interior del sujeto estratégico considerado.
  - Externas, las que ocurren en el exterior del sujeto estratégico considerado
  - Interno-externas, las que ocurren en ambos ámbitos del sujeto estratégico considerado.
- Por el momento en que se dinamizan u oportunidad:
  - Actuales
  - Potenciales.

Procedimiento para identificar Presiones y Apoyos

El hecho de que en ciertos *Impedimentos* o *Facilidades*, quien los origina aplique su *Poder* para incidir, negativa o positivamente, en la consecución o mantenimiento de nuestros objetivos, y en otras no, hace necesario un procedimiento para diferenciar unos de otros. Con tal fin, para cada *Factor del Potencial Nacional*, se analizarán los *Impedimentos* y *Facilidades*, de origen externo e interno, determinados en el parágrafo anterior, procurando identificar aquellos que están apoyados por un *Poder* para su logro. Dicha circunstancia, llevada a una notación tipo matemática, podría expresarse así:

IMPEDIMENTO + PODER (aunque no haya voluntad de perjudicar) **= PRESIÓN**
FACILIDAD + PODER = APOYO

En este análisis no se buscará atribuir valores a las *Presiones* ni a los *Apoyos*, sino reconocer que existen o pueden ser generados por los *Impedimentos* o *Facilidades* identificados. También se identificará el *Factor del Potencial* más afectado por cada *Presión* o *Apoyo*.

Redacción del parágrafo

Aquí, *Presiones* y *Apoyos*, se agruparán por *Factor del Potencial* y dentro de estos separando los de origen externo y los de origen interno. Primero, se anotan las *Presiones* y luego los *Apoyos*, con el verbo en infinitivo como en el parágrafo anterior, ya que, en definitiva, lo que se hace es transcribir los *Impedimentos* y *Facilidades* identificados como *Presiones* y *Apoyos*.

Parágrafo IV.- Presiones Dominantes

IV.- PRESIONES DOMINANTES
A.- FACTOR POLÍTICO
B.- FACTOR ECONÓMICO
C.- FACTOR SICO-SOCIAL
D.- FACTOR MILITAR

Generalidades

Aquí se identificarán las *Presiones* Dominantes en base a la información del *parágrafo III*, reconociéndose por tales a las ***Presiones* que por su importancia y naturaleza constituyen una amenaza importante al logro o mantenimiento de nuestros *Objetivos* y que no pueden ser eliminadas o reducidas con la sola presencia de nuestro *Poder* y de los *Apoyos*.**

Procedimiento para establecer las Presiones Dominantes

Con tal fin, se analiza cada *Presión* y *Apoyo* del *parágrafo III*, para establecer si nuestro *Poder* y *Apoyos* bastan para eliminar o reducir las *Presiones* sin generar conflicto. Esto, se dará cuando la Presión no sea irreconciliable y pueda resolverse por otros medios. Si en cambio las *Presiones* para ser reducidas o eliminadas requieren la aplicación de nuestro *Poder* y de los *Apoyos*, serán consideradas *Presiones Dominantes* y servirán de base para la preparación del siguiente parágrafo.

Redacción del parágrafo

En la redacción del parágrafo, las *Presiones Dominantes* se agruparán según los cinco *Factores del Potencial*, debiéndose, en su enunciado, enunciar sucesivamente:

- La *Presión* en que la *Presión Dominante* se origina.
- Los *Objetivos Nacionales* a que la *Presión Dominante* se opone.
- Los *Factores del Potencial* afectados por la *Presión Dominante*, señalando al más afectado.
- Momento probable de ocurrencia, el que podrá ser:

▪ Actual
▪ A Corto Plazo : 1 año.
▪ A Mediano Plazo : Hasta 5 años.
▪ A Largo Plazo : Más de 5 años.

- Características importantes que surjan de la materialización de las *Presiones* y que aclaren lo anterior (posibles resultados de las *Presiones Dominantes*, plazos probables de los antagonismos, etc.)

Parágrafo V.- Hipótesis de Conflicto y/o Guerra

V.- HIPÓTESIS

A.- HIPÓTESIS DE CONFLICTO

B.- HIPÓTESIS DE GUERRA

C.- HIPÓTESIS DE CONFLUENCIA

Concepto de Hipótesis

Hipótesis es toda afirmación provisional sobre algún problema que nos interesa. Se dice que es provisional porque se adopta para ser sometida a prueba. Ejemplo: "*la uruguaya es una sociedad sin tendencias militaristas*"; de comprobarse, integrará la teoría. En consecuencia, la hipótesis es una propuesta, condición o principio que se acepta sin tener la certeza de que sea cierta, para establecer sus consecuencias lógicas, para comprobar su concordancia o discordancia con los hechos.

Tipos de Hipótesis

Las hipótesis pueden pertenecer a los siguientes tipos:

- Propuestas sobre hechos concretos que:
  - Establezcan que una situación, hecho o sujeto reúne ciertos rasgos o caracteres. Por ejemplo: "La economía de Japón lleva más de diez años de estancamiento", "Gran Bretaña es una monarquía", "EE.UU. es una superpotencia".
  - Señalan la frecuencia con que se producen ciertos fenómenos. Por Ejemplo: "*Cada 5 años se produce una crisis económica*", "*En Uruguay hay elecciones cada 5 años*".
- Relacionales entre hechos o variables. Por ejemplo: "La delincuencia juvenil se incrementa al bajar el nivel económico". "Son más frecuentes los crímenes pasionales que aquellos contra el patrimonio".
- *Causales,* que son las que establecen que ciertos factores, o conjunto de factores, originan determinado fenómeno. Por ejemplo: "*La experiencia previa es un factor determinante en la afición a las drogas*". "*La aspirina alivia el dolor de cabeza*".

En la *ApSitEst*, normalmente las hipótesis corresponden al primer tipo, o sea que relacionan rasgos o características de acciones o sujetos estratégicos.

Características de las Hipótesis

Toda hipótesis, para ser válida, debe reunir las siguientes características:

- *Verificabilidad* : La hipótesis debe ser comprobable, evitando planteos indemostrables, como los que intentan concluir sobre posibles consecuencias futuras a partir de situaciones hipotéticas del pasado. Por ejemplo: "*Si en la GM II hubiera triunfado Alemania, el corporativismo reemplazaría hoy al sistema de partidos políticos*"
- *Atingencia* : Debe explicar hechos deducibles de ella misma. Así, de la hipótesis "*las potencias económicas mundiales son países muy industrializados*", se deduce que todo país que quiera ser potencia económica, debe estar muy industrializado.
- *Generalidad* : Cuanto más general sea la hipótesis, más valdrá. Por ejemplo: "*EE.UU., que constituye una potencia económica mundial, es un país fuertemente industrializado*", es de comprobación tan simple y proyección tan débil, que no tiene

valor como hipótesis. En cambio "*todas las potencias económicas a nivel mundial son países fuertemente industrializados*" tiene rigor científico por su generalidad y proyección.

- *Predictividad* : Íntimamente relacionada con la anterior. Implica que la hipótesis, se apoye o no en hechos, debe poderse proyectar al futuro. Cuánto más hechos explique mas calidad científica tendrá. Por ejemplo: "*Observamos 2 hechos: EE.UU., potencia económica occidental, está fuertemente industrializado. Alemania, potencia económica occidental, está fuertemente industrializada*". De aquí se puede deducir la hipótesis: "*Todos los países occidentales que son potencias económicas están fuertemente industrializados*"; Si generalizamos aún más diciendo "*Todas las potencias mundiales están fuertemente industrializadas*", la hipótesis tendrá más poder predictivo y por ende mayor calidad científica.

Reglas para establecer Hipótesis

Las principales dificultades que tendrá al analista para establecer las hipótesis son:

- Ausencia o falta de conocimiento sobre el tema.
- Falta de aptitud para utilizar los conocimientos sobre el tema.
- Desconocimiento de las técnicas adecuadas de investigación.

Si bien no hay reglas para formular hipótesis pertinentes, las siguientes pautas pueden ayudar:

- Familiarizarse con el tema general del problema y las técnicas de investigación.
- Reordenar constantemente los datos disponibles.
- Dejar de lado el subjetivismo, intentando descubrir los factores determinantes objetivamente.
- Probar los razonamientos inductivo[11] y deductivo[12] hasta hallar el más adecuado a las necesidades.
- Buscar analogías fructíferas.
- Apelar con frecuencia a la experiencia personal.

Definiciones

Al analizar las *Políticas* de los *Sujetos Estratégicos* y contrastarlas con las propias, se podrán determinar, analíticamente, distintas alternativas de conflicto o cooperación en los Factores del Potencial, las que, según la cantidad y calidad de objetivos contrapuestos, permitirán determinar hipótesis de guerra o de conflicto, posibles y probables, en los distintos ámbitos estratégicos. Las Hipótesis pueden ser:

- General : Situación donde las presiones dominantes, al oponerse al logro o mantenimiento de los objetivos, generan situaciones conflictivas.
- de Conflicto : Explica situaciones internas o externas que en su evolución pueden amenazar la *Seguridad* nacional, sin llegar a configurar una situación de guerra.

11 *Se llama Razonamiento Inductivo al que va de lo particular a lo general; de los hechos a las leyes que los rigen.*
12 *Se llama Razonamiento Deductivo al que va de lo general a lo particular.*

- de Guerra : Explica situaciones internas o externas que en su evolución pueden exigir la intervención preponderante del factor militar, derivando en una posible situación de guerra.

Procedimiento para establecer las Hipótesi

Hipótesis Generales

Resultan de agrupar presiones dominantes concurrentes (que afectan un mismo objetivo o grupo de objetivos) las que se analizan en conjunto. Cada uno de esos grupos conformará una *Hipótesis General*, las que por ser hipótesis de trabajo, no se asientan en la *ApSitEst.* Las presiones dominantes que integran una misma *Hipótesis General*, no deben provenir necesariamente del mismo factor, sino que pueden manifestarse en varios de ellos, así como, las que provengan de un mismo factor, pueden integrar una o más *Hipótesis Generales*.

Hipótesis de Conflicto

Al analizar las *Hipótesis Generales*, los objetivos y el Poder necesario para alcanzarlos, se verá que ciertas hipótesis implican situaciones internas o externas que, en su evolución, pueden amenazar la *Seguridad* nacional exigiendo la adopción de medidas especiales, aunque sin llegar a configurar una situación de Guerra. Son las *Hipótesis de Conflicto*, y corresponden, básicamente, a los factores político, económico , sico-social y científico-tecnológico.

Hipótesis de Guerra

Las *Hipótesis Generales* restantes, son situaciones internas o externas que pueden llegar a amenazar la *Seguridad* nacional, exigiendo la intervención preponderante del factor militar para solucionarlas lo que configura una situación de guerra, por lo que se llaman *Hipótesis de Guerra*. Éstas, en su formulación, pueden admitir alternativas llamadas *Variantes,* en función de:

- Diferentes formas en que se manifiesten las presiones dominantes.
- Enemigos a considerar y sus posibilidades generales.
- Plazos de concreción, etc.

Redacción del parágrafo

Al redactar las *Hipótesis* de *Guerra* y *Conflicto*, se debe tener en cuenta lo señalado al analizar las *Características de las Hipótesis* y las Reglas y *Procedimientos para establecer Hipótesis*.

Se asientan agrupadas, primero las de *Conflicto* y luego las de *Guerra.* Ambas se enuncian de forma lo suficientemente explícita como para aclarar todos los aspectos que configuran la situación de conflicto o guerra. Para ello, como mínimo, deben explicar los siguientes puntos:

- *Presiones Dominantes* concurrentes de los distintos Factores que les dan origen.
- *Objetivos Nacionales* a los que se oponen dichas *Presiones Dominantes*.
- *Factor del Potencial* en el que las *Presiones Dominantes* se ubican (militar para las de guerra y los otros factores para las otras tres) identificando a la que sufre mayor incidencia.
- Momento probable de aplicación de las *Presiones Dominantes* (mismos plazos de acción que los mencionados para las presiones dominantes).
- Características importantes de los enfrentamiento generados que sirvan para una mejor comprensión de todas las implicancias correspondientes, tales como los resultados posibles de la acción de las presiones dominantes, plazos de aplicación, etc.



Concepto Estratégico Nacional (CEN)

Generalidades

Es el documento que concreta y sintetiza la formulación de la *Estrategia* en todos los niveles, y constituye el marco orientador para proseguir con la *Planificación Estratégica*. En él se describen los elementos constitutivos de la *Política de Defensa Nacional*, o sea:

- Los *Objetivos Nacionales*
- Las *Políticas en Ejecución*
- Las *Presiones Dominantes*
- Las *Hipótesis de Conflicto* y/o *Guerra*.
- Las *Políticas Propuestas*

Este documento se emite normalmente por separado, aunque también puede constituir el *parágrafo VI* de la *Apreciación de Situación Estratégica (Apresit)*.

Los conceptos que se explican a continuación son válidos para ambos casos.

Parágrafo I.- Bases de da Política Nacional

I.- **BASES DE LA POLÍTICA NACIONAL**

A.- **FINES NACIONALES, OBJETIVOS NACIONALES Y POLÍTICAS NACIONALES EN EJECUCIÓN**

1.- **FINES NACIONALES (FF.NN.)**
- *a.* **FN N° 1**
- *b.* **...**

2.- **OBJETIVOS NACIONALES PERMANENTES(OO.NN.PP.)**
- *a.* **ONP Nº 1**
- *b.* **...**

3.- **OBJETIVOS NACIONALES COYUNTURALES (OO.NN.CC.)**
- *a.-* **ONC Nº 1**
- *b.-* **...**

4.- **POLÍTICAS NACIONALES EN EJECUCIÓN (PP.NN.EE.)**
- *a.-* **PNE Nº 1**
- *b.-* **...**

B.- **PRESIONES DOMINANTES**
- *1.-* **Factor Político**
- *2.-* **Factor Económico**
- *3.-* **Factor Sico-Social**
- *4.-* **Factor Científico-Tecnológico**
- *5.-* **Factor Militar**

C.- **HIPÓTESIS DE CONFLICTO y/o GUERRA**
- *1.-* **Factor Político**
- *2.-* **Factor Económico**
- *3.-* **Factor Sico-Social**
- *4.-* **Factor Científico-Tecnológico**
- *5.-* **Factor Militar**

Propósito

Este parágrafo, concreta y sintetiza las principales informaciones de la ***APRESIT***, con el propósito de encarar la *Etapa Normativa* del proceso de *Planificación Estratégica*.

Redacción del parágrafo

Es una transcripción de la siguiente información recogida y producida en la ***APRESIT***:

- Literal A : Fines Nacionales, ***Objetivos Nacionales Permanentes*** y ***Coyunturales*** y ***Políticas en Ejecución***.
  - Numeral 1: Fines Nacionales (FF.NN.)
  - Numeral 2: Objetivos Nacionales Permanentes (OO.NN.PP.)
  - Numeral 3: Objetivos Nacionales Coyunturales (OO.NN.CC.)
  - Numeral 4: Políticas Nacionales en Ejecución (PP.NN.EE.)
- Literal B : ***Presiones Dominantes*** relevadas en el ***parágrafo IV*** de la ***APRESIT***
- Literal C : ***Hipótesis de Conflicto*** y ***Guerra*** relevadas en el ***parágrafo V*** de la ***APRESIT***

Por último, y a los solos efectos docentes, si de la revisión de la información surge la necesidad de hacerlo, se reestructurarán las hipótesis ya formuladas.

Parágrafo II.- Políticas Propuestas

II.- **POLÍTICAS PROPUESTAS**
- ***A.-*** **HIPÓTESIS DE CONFLICTO**
  - ***1.-*** **Hipótesis de Conflicto N° 1**
    Enunciado de la primer Hipótesis
    - ***a.-*** **Objetivo N° 1**
      - ***(1)*** ***Enunciado del primer objetivo***
      - ***(2)*** **Políticas para el Objetivo N° 1**
        - ***(a)*** ***Enunciado de la primera Política para alcanzar el primer Objetivo***
        - ***(b)*** ***Enunciado de la segunda Política para alcanzar el primer Objetivo.***
      - ***(3)*** **Estrategias para el Objetivo N° 1**
        - ***(a)*** **Acciones Estratégicas**
          - ***i.*** **Primera Acción Estratégica**
            - ***(i)*** **Acción de Preparación**
              ...
            - ***(ii)*** **Acción de Aplicación**
              ...
            - ***(iii)*** **Plazo establecido para la Acción**
              ...
            - ***(iv)*** **Ámbito Estratégico de Aplicación**
              ...
          - ***ii.*** **Segunda Acción Estratégica**
            ...
    - ***b.-*** **Objetivo N° 2**
      Ídem **Objetivo N° 1** ***anterior***
  - ***2.-*** **Hipótesis de Conflicto N° 2**
    Ídem **Hipótesis de Conflicto N° 1** ***anterior***
- ***B.-*** **HIPÓTESIS DE GUERRA**
  Ídem A.- **HIPÓTESIS DE CONFLICTO**

Propósito

Establecer que y como hacer para enfrentar las distintas *Hipótesis de Conflicto* y/o *de Guerra* estructuradas en la ***APRESIT***

Para ello será necesario alcanzar nuestros *Objetivos*, anulando las *Presiones Dominantes* que originaron a dichas hipótesis. Esto se logra estableciendo *Políticas Nacionales*; de no ser posible, se procurarán soluciones intermedias que reduzcan o difieran en el tiempo las *Presiones Dominantes* Hecho esto, se determinarán las *estrategias* que permitirán instrumentar dichas *Políticas*.

Procedimiento para el estudio de cada Hipótesis

Objetivos Nacionales

Para establecer la mejor forma de atender las *Hipótesis de Conflicto* y/o *Guerra* estructuradas, se determinará en base a la información del *parágrafo V* de la ***APRESIT***, que *Objetivos* se ven afectados por la *Presión Dominante* en esa hipótesis. Son los *Objetivos* a alcanzar o mantener para oponerse a las *Presiones Dominante*s y se llaman *de Conflicto* o *de Guerra* según la hipótesis a que correspondan.

Políticas

Orientarán a quienes deban adoptar las medidas de empleo del *Poder Nacional* necesarias para alcanzar o mantener los *Objetivos* fijados. Esas *Políticas*, llamadas de *Conflicto* o de *Guerra*

según la hipótesis a que atiendan, definen el futuro preferible y las acciones necesarias para alcanzarlo interpretando los intereses y aspiraciones nacionales. Las mismas deberán ser:

- Adecuadas a los *Objetivos* perseguidos.
- Factibles de ser aplicadas.
- Aceptables en cuando al logro perseguido y su costo.
- Concretas y claras en su formulación.

Estrategias

Desarrollan y aplican el *Poder* necesario para alcanzar y mantener los *Objetivos* perseguidos. Se definen a partir de las *Políticas de Conflicto* y/o *de Guerra* establecidas en el parágrafo anterior, pues sus acciones detalladas configuran y refuerzan a cada una de las mismas. Se expresan mediante *Acciones Estratégicas* y son el componente ejecutivo de la *estrategia*. Por cada una de ellas se deberán establecer:

- *Acciones de Preparación* : Medidas a desarrollar para alcanzar los *Objetivos* cuando el *Poder* es inadecuado o necesita ser fortalecido.
- Acciones de Aplicación: Medidas a aplicar para la alcanzar o mantener nuestros *Objetivos* cuando tenemos el *Poder* adecuado.
- *Plazo para la Acción* : Puede ser Corto, Mediano o Largo.
- *Ámbito Estratégico* de Aplicación : *Ámbito Estratégico* donde se aplican las *Acciones Estratégicas*. Pueden ser geográficos o conceptuales según donde se apliquen.

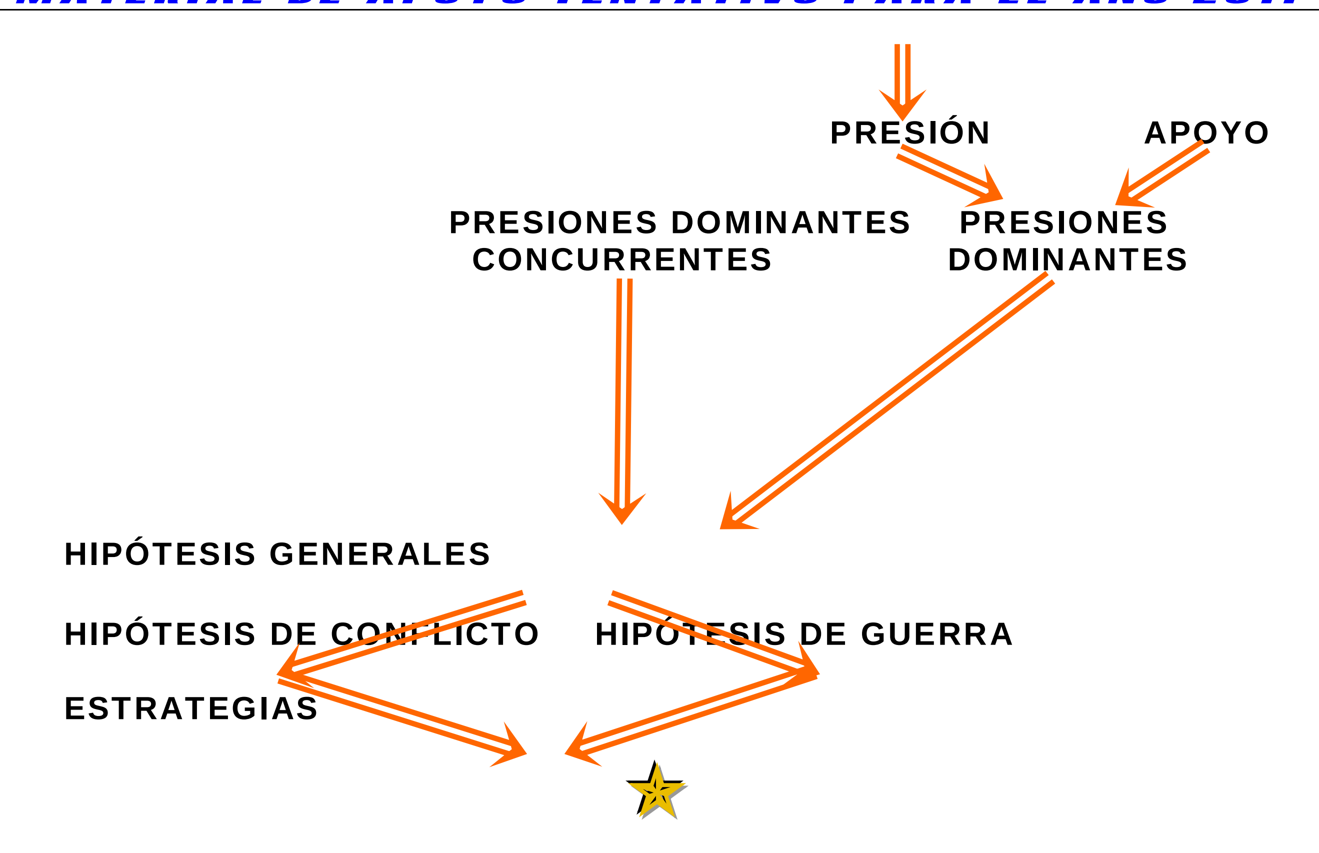
Eventualmente, también podrán surgir acciones de apoyo a otros *Factores*.

Redacción del parágrafo

Las *Estrategias*, *Políticas* y Acciones de Preparación y Aplicación se redactan con el verbo principal en infinitivo.

Anexo 1: Esquema de la ApSitEst.




PRESIÓN
APOYO
PRESIONES DOMINANTES CONCURRENTES
PRESIONES DOMINANTES
HIPÓTESIS GENERALES
HIPÓTESIS DE CONFLICTO
HIPÓTESIS DE GUERRA
ESTRATEGIAS

Anexo 2: Memento de la ApSitEst.

I.- SITUACIÓN

A.- Mundial

1.- Factor Político

a.- Objetivos y Políticas de los (*sujeto estratégico*) que influyen de forma relevante en la evolución del acontecer nacional e inciden en la consecución de los OO. Nacionales.

(1) (*Sujeto Estratégico*)

(a) Objetivos

(b) Políticas

(c) Incidencias

(i) Positivas

(ii) Negativas

(2)…

b.- …

2.- Factor Económico

Ídem Factor Político *anterior*

3.- Factor Sico-Social

Ídem Factor Político *anterior*

4.- Factor Militar

Ídem Factor Político *anterior*

B.- CONTINENTAL

1.- Factor Político

a.- Objetivos y Políticas de los (*sujeto estratégico*) que influyen de forma relevante en la evolución del acontecer nacional e inciden en la consecución de los OO. Nacionales.

(1) (*Sujeto Estratégico*)

(a) Objetivos

(b) Políticas

(c) Incidencias

(i) Positivas

(ii) Negativas

(2)…

b.- …

2.- Factor Económico

Ídem Factor Político *anterior*

3.- Factor Sico-Social

Ídem Factor Político *anterior*

4.- Factor Militar

Ídem Factor Político *anterior*

C.- REGIONAL

1.- Factor Político

a.- Objetivos y Políticas de los (*sujeto estratégico*) que influyen de forma relevante en la evolución del acontecer nacional e inciden en la consecución de los OO. Nacionales.

(1) (*Sujeto Estratégico*)

(a) Objetivos

(b) Políticas

(c) Incidencias

(i) Positivas

(ii) Negativas

(2)…

b.- …

2.- Factor Económico

Ídem Factor Político *anterior*

3.- Factor Sico-Social

Ídem Factor Político *anterior*

4.- Factor Militar

Ídem Factor Político *anterior*

D.- INTERIOR

1.- Factor Político

a.- Objetivos y Políticas de los (*sujeto estratégico*) que influyen de forma relevante en la evolución del acontecer nacional e inciden en la consecución de los OO. Nacionales.

(1) (*Sujeto Estratégico*)

(a) Objetivos

(b) Políticas

(c) Incidencias

(i) Positivas

(ii) Negativas

(2)…

b.- …

2.- Factor Económico

Ídem Factor Político *anterior*

3.- Factor Sico-Social

Ídem Factor Político *anterior*

4.- Factor Militar

Ídem Factor Político *anterior*

***II.-* IMPEDIMENTOS Y FACILIDADES**

A.- FACTOR *POLÍTICO*

1.- **De Origen Externo**

a.- **Impedimentos**

b.- **Facilidades**

2.- De Origen Interno

c.- **Impedimentos**

d.- **Facilidades**

B.- FACTOR *ECONÓMICO*

Ídem FACTOR POLÍTICO *anterior*

C.- **FACTOR SICO-SOCIAL**

Ídem FACTOR POLÍTICO *anterior*

D.- **FACTOR MILITAR**

Ídem FACTOR POLÍTICO *anterior*

*III.-***PRESIONES Y APOYOS**

A.- FACTOR *POLÍTICO*

1.- De Origen Externo

a.- **Presiones**

b.- **Apoyos**

2.- De Origen Interno

c.- **Presiones**

d.- **Apoyos**

B.- **FACTOR ECONÓMICO**

Ídem FACTOR POLÍTICO *anterior*

C.- **FACTOR SICO-SOCIAL**

Ídem FACTOR POLÍTICO *anterior*

D.- **FACTOR MILITAR**

Ídem FACTOR POLÍTICO *anterior*

IV.- PRESIONES DOMINANTES

A.- **FACTOR POLÍTICO**

B.- FACTOR *ECONÓMICO*

C.- **FACTOR SICO-SOCIAL**

D.- **FACTOR MILITAR**

V.- **HIPÓTESIS DE CONFLICTO Y/O GUERRA**

A.- **HIPÓTESIS DE CONFLICTO**

B.- **HIPÓTESIS DE GUERRA**



Anexo 3: Memento del CEN

I.- BASES DE LA **POLÍTICA NACIONAL**

A.- FINES NACIONALES (FN)

1.-FN N° 1

B.- OBJETIVOS NACIONALES

1.- OBJETIVOS NACIONALES (ON)

a. ON Nº 1

b. ON Nº 2

c. …

b. **OBJETIVOS NACIONALES COYUNTURALES (ONC)**

a. ONC Nº 1

b. ONC Nº 2

c. …

C.- POLÍTICAS NACIONALES EN EJECUCIÓN (PNE)

1.- PE Nº 1

2.- PE Nº 2

3.- …

D.-PRESIONES DOMINANTES

1.- Factor Político

2.- Factor Económico

3.- Factor Militar

4.- Factor Sico-Social

E.- HIPÓTESIS DE CONFLICTO y/o GUERRA

1.- Factor Político

2.- Factor Económico

3.- Factor Militar

4.- Factor Sico-Social

II.- POLÍTICAS PROPUESTAS

A.- **HIPÓTESIS DE CONFLICTO**

a. **Hipótesis** Nº 1

Enunciado de la primera Hipótesis

a.- **Objetivo** N° 1

(1) Enunciado del primer *Objetivo*

(2) **Política**s para el **Objetivo** N° 1

(a) Enunciado de la primera *Política* para alcanzar el primer *Objetivo*

(b) Enunciado de la segunda *Política* para alcanzar el primer *Objetivo*, …

(3) **Estrategias** para el **Objetivo** N° 1

(a) **Acciones Estratégicas**

(b) Primera **Acción Estratégica**

(i) Acción de Aplicación

…

(ii) Acción de Preparación

…

(iii) Plazo establecido para la Acción

…

(iv) **Ámbito Estratégico** de Aplicación

…

ii. Segunda **Acción Estratégica**

…

b.- **Objetivo** N° 2

…

2.- **Hipótesis** N° 2

…

B.- HIPÓTESIS DE GUERRA

Ídem HIPÓTESIS DE CONFLICTO

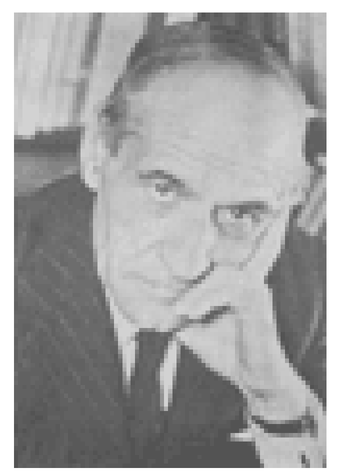


Anexo 4: Procesamiento de Informes

Generalidades

En el *parágrafo I* de la *ApSitEst*, mencionamos que la información necesaria para establecer las incidencias es el resultado del procesamiento de informes, o sea, de un método que facilita la obtención de conocimiento verdadero sobre un hecho o situación, de forma de poder determinar, explicar y comprobar hechos o situaciones que comprometen o puedan llegar a comprometer el logro o mantenimiento de nuestros objetivos.

Dicho procesamiento es un proceso de elaboración mental que, a partir de los informes disponibles, nos permite conocer [13] un hecho o situación, mediante sucesivas aproximaciones a la realidad.



José Ortega y Gasset

Ahora bien, ¿qué es la realidad? Según **la Real Academia Española,** es «***la verdad, lo que ocurre verdaderamente***»; cabe preguntarse entonces ¿que es la verdad?; si recurrimos nuevamente al diccionario veremos que es la «***conformidad de las cosas con el concepto que de ellas forma la mente***».

Tenemos entonces una entelequia, la realidad es irreal, por ser una construcción de la mente; por lo tanto, habrán tantas verdades como sujetos que observen la realidad. Esto es fácilmente comprobable, si diez personas veraces observan un mismo accidente, al llegar la policía y tomar declaraciones, se encontrará con tantas "*verdades*" como testigos.

El filósofo español José Ortega y Gasset graficó este aserto con la frase «***Yo soy yo y mis circunstancias***», queriendo así precisar la singularidad del individuo [14] y su cosmovisión.

Al respecto, en su ensayo **Verdad y Perspectivismo [15]**, el filósofo señalaba:

«Desde este Escorial, ...veo en primer término el curvo brazo que extiende hacia Madrid la sierra de Guadarrama. El hombre de Segovia ...divisa la vertiente opuesta. ¿Tendría sentido que disputásemos los dos sobre cuál de ambas visiones es la verdadera? Ambas lo son ciertamente, y ciertamente por ser distintas. Si la sierra materna fuera una ficción o una abstracción o una alucinación, podrían coincidir la pupila del espectador segoviano y la mía. Pero la realidad no puede ser mirada sino desde el punto de vista que cada cual ocupa en el universo....

---

13 Del lat. *cognoscĕre*. Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas. || **2.** Entender, advertir, saber, echar de ver. || **3.** Percibir el objeto como distinto de todo lo que no es él.

14 Del lat. *individŭus*. Que no puede ser dividido.

15 Publicado en 1916 en el primer volumen de *El Espectador*.

La verdad … se quiebra en facetas innumerables, … cada una de las cuales da hacia un individuo. Si éste ha sabido ser fiel a su punto de vista … lo que ve será un aspecto real del mundo… La realidad, pues, se ofrece en perspectivas individuales. Lo que para uno está en último plano, se halla para otro en primer término.»

Como se ve, Ortega y Gasset pensaba que la realidad se ofrece al individuo en una gran variedad de perspectivas singulares, cada una de las cuales es una forma de ella y al mismo tiempo, conforma una posibilidad de conocimiento de lo real. O sea, que la realidad es la suma de las perspectivas posibles en que se presenta y según las que puede analizarse. También Nietzsche, defendiendo el perspectivismo [16] explicaba que toda representación del mundo está hecha por un sujeto; la idea de que podemos prescindir de su situación vital, de sus rasgos físicos, psicológicos, históricos o biográficos, para alcanzar un conocimiento del mundo tal y como éste pueda ser es un absurdo. Nietzsche creyó imposible el conocimiento de la realidad en sí misma, pues toda afirmación, toda creencia, toda teoría del mundo, depende del punto de vista de quién la ha creado.

Según esto, el analista debe interpretar los problemas con la mente abierta a todas las opciones, buscando todas las opiniones posibles sobre el mismo, única forma de acercarse al máximo a la realidad. Así, en cierta medida, la perspectiva se asemeja a un "punto de vista" o a la comprensión parcial de algo, concepto que elimina la posibilidad de acceso inmediato a una realidad inmutable.

En consecuencia, para producir información, o sea para construir conocimiento [17], el analista debe dudar de todo informe que llega a sus manos y agotar los medios para contrastarlos con si mismos y con otros, para lograr la mayor aproximación posible a la realidad y por ende a la verdad. En consecuencia, el analista necesitará de un método que le permita orientar su investigación y responder objetivamente al problema motivo de análisis, ya que la información es la materia prima para la toma de decisiones. Dicho modelo es un proceso integral basado en un razonamiento lógico y deductivo, que dará al analista una visión general de las tareas a cumplir.

Como la necesidad de información veraz y oportuna es permanente, para su producción se debe contar con un flujo de *informes* continuo y creciente, que genera un ciclo, conocido como *Ciclo de la Información* donde cada fase contribuye a generar información real, efectiva y actualizada.

Fases que regulan la Producción de Información



El *Ciclo de la Información* se inicia con la obtención de un informe que puede resultar de interés para la *ApSitEst* que estamos realizando, y que necesitamos procesar para transformarlo en información antes de poderlo utilizar. El proceso consta de cuatro fases:

- Planificación

d y Perspectiva, ya había sido manejado por Leibniz, Nietzsche y
ono original.
de que el conocimiento no es copia de la realidad, sino una construc-
tos previos que éste ya posee y con los que construyó en su relación con su entorno.

- Reunión
- Procesamiento
- Diseminación o Difusión.

A continuación se esquematizan y analizan las principales Fases y Etapas de dicho Proceso de Producción de Información.

I. PLANIFICACIÓN
- **A. Interpretación**
- **B. Indicadores de Referencia**
- **C. Control de Antecedentes**
- **D. Conocimientos a Reunir**

II. REUNIÓN
- **A. Búsqueda**
- **B. Obtención**
- **C. Reunión**
- **D. Registro**

III. PROCESAMIENTO
- **A. Evaluación**
- **B. Análisis**
- **C. Integración**
- **D. Interpretación**

IV. DISEMINACIÓN

Comencemos entonces a analizar cada una de estas fases y las etapas que las componen.



Interpretación

Cuando llega un informe a nuestra mesa de trabajo y debemos procesarlo para establecer su autenticidad y utilidad, lo que en realidad tenemos entre manos es un problema a resolver. Este informe, ¿a que refiere?, ¿qué dice?, ¿quién lo dice?, ¿que quiso decir realmente?, ¿cuándo lo dijo?, ¿porqué lo dijo?, etc. En consecuencia, el primer paso y el más importante, será entender el problema, logrado lo cual lo tendremos en gran parte resuelto. Ese primer paso implica 2 grandes tareas para orientar nuestro trabajo respecto al problema, o sea el informe:

- Definirlo :

Implica responder a la pregunta *¿Qué dice el informe?*, o sea comprender su verdadero sentido diseccionándolo, traduciéndolo a ideas simples que lo expongan completa y exactamente, identificando sus aspectos más relevantes. Así, si el informe es largo o intrincado, podremos reducirlo a un asunto específico, o dividirlo en varios informes más simples.

- Limitarlo :

Implica responder a la pregunta *¿Qué alcance tiene el informe?*, o sea determinar su real magnitud, comprender exactamente lo que abarca. Cada informe responde invariablemente a un propósito, el que es necesario categorizar. Así, podemos identificar los siguientes propósitos:

1. Establecer hechos o situaciones nuevas de carácter exploratorio, donde lo importante será establecer o detectar nuevos enfoques sobre un problema. En este

caso, el analista deberá ser flexible al considerar los distintos aspectos del hecho o los cambios que se operen en la situación.

2. Precisar las características de un hecho o situación.
3. Establecer la frecuencia con que ocurre cierto hecho o situación, o su asociación con otros, generalmente con una *hipótesis* inicial. En el análisis de los propósitos del tipo 2. y 3., se dará mayor énfasis a la exactitud y a la precisión, por lo que se deberá apuntar a la confiabilidad de los informes que se obtengan sobre el hecho o situación.
4. *Comprobar el cumplimiento de las etapas relativas a las hipótesis planteadas*. En este caso la fidelidad de los informes en la verificación de sus efectos resulta vital, ya que elementos casuales de referencia pueden llevar a deducciones erróneas en el análisis.

Indicadores de Referencia

Una vez interpretado el informe, se definirán y ordenarán los *Indicadores* que caracterizan los distintos y más importantes aspectos a considerar en el informe en procesamiento.

Los *Indicadores* son, básicamente, elementos dinámicos y cuantificables que aportan una vivencia al análisis y permiten contar con elementos evaluatorios que faciliten una adecuada valoración y secuenciamiento en el tratamiento del problema. Para identificarlos, el analista deberá racionalizar el problema en base a sus propios conocimientos, teniendo en cuenta los antecedentes, o sea los orígenes y motivos de los hechos y situaciones a analizar.

Así, por ejemplo, si el informe busca precisar las características de una situación como puede ser el *Índice de Precios al Consumidor*, algunos de sus *Indicadores* típicos son el *Tipo de Cambio*, la *Protección Arancelaria* y los *Aranceles de los Bienes no Competitivos*. Cuantificando estos *Indicadores,* podremos valorar, más ajustadamente, la variable objeto de estudio en el informe que estamos procesando. Mucho más valioso resulta el empleo de los *Indicadores* cuando nos estamos refiriendo a variables intangibles, como puede ser la moral de los oficiales del Ejército. Aquí, ciertos *Indicadores* nos facilitarán el trabajo, por ejemplo: *Cantidad de Oficiales sometidos a Tribunales de Honor discriminados por jerarquía*, *Cantidad de sanciones impuestas a los Oficiales en cierto período*, *Cantidad de Bajas y pedidos de retiro voluntario en el período especificando causales*, *Cantidad de delitos de Irrespetuosidad, Insubordinación, Deserción y Motín cometidos por Oficiales en el período*, etc.; todos los que, al poder ser cuantificados, nos permitirán valorar la variable investigada. Estos *Indicadores*, una vez seleccionados, estarán generando la necesidad de nuevos informes a obtener para evaluar el informe procesado.

Control de Antecedentes

Una vez seleccionados y ordenados los *Indicadores*, se deberán a analizar los conocimientos y antecedentes que puedan dar respuesta a las necesidades identificadas a partir de:

- Su conocimiento personal.
- El archivo del Organismo donde trabaja.

En base a dicho estudio, verificará:

- Para que *Indicadores* hay respuesta.
- Para que *Indicadores* los datos disponibles no brindan una respuesta cabal, por lo que deberán ser esclarecidos o confirmados.
- Para que *Indicadores* se carece de elementos de juicio que permitan darles respuesta.

Conocimientos a Reunir

Definidas las necesidades totales de nuevos informes, como será casi imposible recabarlos todos simultáneamente, se priorizarán las solicitudes. Esto permitirá orientar el esfuerzo de reunión a la obtención de los que sean más específicos y urgentes para el correcto procesamiento del informe en evaluación. Dicho esfuerzo de reunión se concretará en un *Plan de Colección*, que especificará que pedir y a quién hacerlo. A continuación, se confeccionarán los *Pedidos de Datos* a las distintas *Fuentes y Organismos*, detallando los datos necesarios para contestar los E.E.I. surgidos. Veamos ahora que son *Datos*, *Fuentes*, *Organismos* y *E.E.I.*

- *Datos*

  Son los antecedentes necesarios para contestar los *Indicadores*, y constituyen la suma de informes e informaciones necesarios al analista para construir su conocimiento. Se clasifican por su:

  - *Origen*, según el cual los datos pueden provenir de:
    - *Observación Directa*. Es un conocimiento limitado por su subjetividad.
    - *Huellas*. Las que pueden ser de dos tipos :

✓ *Tradiciones*; *huellas* psicológicas con el fin más o menos consciente de conservar el recuerdo de un hecho mediante la transmisión de información. Pueden ser:

- *Orales* : Cantos, leyendas, anécdotas, refranes, relatos, etc. Son peligrosas y de relativo valor, ya que sufren transformaciones, agregados, etc.
- *Escritas* : Cualquier dato escrito. De valor relativo, ya que pueden ser objeto de falsificación, adulteración y parcialidad.
- *Gráficas* : Registros gráficos o acústicos que buscan representar datos. Con más valor ilustrativo que informativo. Aunque las técnicas modernas permiten conocer hechos; debe recordarse que la tecnología actual permite adulterarlos.

✓ *Restos o testimonios*; *huellas* materiales de un hecho o época. Son testigos mudos del acontecer humano y raramente son empleados en una *ApSitEst*.

- *Antigüedad relativa*, según la cual los datos pueden ser:
  - *Primarios :* Son producto directo de la época a que pertenecen.
  - *Derivados :* Son los que se inspiran en fuentes primarias.

- *Fuentes* y *Organismos*:
  - *Fuente*: Personas, objetos o hechos de donde se pueden obtener o derivar datos sobre un hecho, situación o contrincante. La variedad de fuentes manejadas deberá permitirnos alcanzar un conocimiento cabal de lo que investigamos. Se clasifican en:

- *Abiertas*. *Fuente* donde se pueden obtener datos sin más límite que el trabajo de obtenerlos.
- *Cerradas*. *Fuente* donde es difícil obtener datos por las medidas tomadas para reservarlos.
  - *Organismo*: Agencia u órgano capaz de obtener informes y producir información. Son:
    - *Organismos de Información* : Persona, agencia u órgano especializado, que realiza el procesamiento primario del informe proveniente de una Fuente.
    - *Organismos de Inteligencia* : *Organismo* especializado en producir información.

Las Fuentes difieren de las *Organismos*, en que éstos constituyen los medios para la obtención y producción de informes, mientras que las primeras son el origen de los mismos.

- Elementos Esenciales de Información (E.E.I.)

Son los datos necesarios para establecer hechos, situaciones o contrincantes. Se redactan en lenguaje claro y conciso adaptado a la situación según los indicadores; integran el Plan de Colección como preguntas o directivas remitidas a Fuentes y Organismos en la fase de **Reunión**.

La colección de datos mediante los E.E.I. se orientará a saber:

- ¿Qué preguntar? : En base a los *Indicadores* seleccionados.
- *¿A quien preguntar?* : Para elegir la Fuente u Organismo según su:
- *Pertenencia* : Capacidad de proporcionar lo necesitado.
- *Relación* : Atribución o facultad para responder.
- *Oportunidad* : Capacidad de responder en plazo según la necesidad.

Al seleccionar las Fuentes y Organismos se deberá tener en cuenta:

- Respecto a las *Fuentes*:
  - Tipo de datos que se necesitan (Factor, área, etc.)
  - Que Fuentes son más confiables y cuáles están disponibles (idoneidad y seguridad).
  - Fuentes que no hayan sido consideradas y puedan ser objeto de consulta o uso.
  - Capacidad de los medios de búsqueda para obtener los datos oportunamente.
  - Otros medios de obtención posibles de usar según las características de la Fuente.
- Respecto a los Organismos:
  - Que informes específicos se requieren para producir la información.
  - Capacidad física de obtener los datos y evacuarlos en tiempo oportuno.
  - Compatibilidad de los datos solicitados con la misión principal del Organismo.
  - Seleccionar más de un Organismo para la obtención de un pedido específico, de forma de equilibrar las tareas de reunión en relación con las fuentes disponibles.
  - Controlar o seguir el resultado de la reunión de datos realizada por otros Organismos.

Reunión

Examinadas las Fuentes y Organismos disponibles así como sus posibilidades y limitaciones para obtener datos, se nos hará más fácil evaluar la cantidad y calidad de los datos con que contaremos para producir información. Para ello, esta fase se inicia con el Pedidos de Datos y se caracteriza por generar la búsqueda, obtención y reunión de distintos datos sobre el problema que nos brindarán una amplia gama de conocimientos, valorizando los datos ya disponibles.

Búsqueda

La primera tarea será reunir los antecedentes del hecho, separando los datos pedidos de los ya existentes, y catalogando básicamente:

- Los existentes en el *Organismo*s.
- *Los obtenibles por el analista* mediante sus contactos y conocimiento personal.

- *Los obtenibles por el* Organismo.
- *Los provenientes de otros* Organismos en respuesta a los Pedidos de Datos.

Obtención

Los datos se obtendrán de los archivos del Organismo, de pedidos a otros Organismos y Fuentes, de Conferencias, Entrevistas (ver Anexo 8), etc.

Reunión

A medida que se obtienen los datos, deben estudiarse y catalogarse según su coherencia con los *Indicadores*, de forma de poder reunirlos en un Cuadro de Datos que nos permita iniciar el **Procesamiento.**

Registro

Los datos, para poder ser aprovechados, deben clasificarse, agruparse y enlistarse por indicadores de referencia con el fin de:

- Conservarlos.
- Poder acceder a ellos en forma rápida y fácil.
- Facilitar su ubicación correlacionada sobre un determinado aspecto.

Esta actividad facilitará las tareas de *Producción de Información*.

La registración de los datos puede realizarse mediante distintas herramientas que van desde el uso de fichas manuales hasta el empleo de bases de datos computacionales, como el programa Microsoft Access de la suite Microsoft Office. Con las mismas, el analista podrá organizar *archivos inmediatos*, que son una agrupación provisoria de datos que pueden organizarse según los indicadores de referencia o el criterio elegido para clasificarlo. En estos archivos también se clasificarán los datos obtenidos en charlas, conferencias, entrevistas, libros, revistas, periódicos, Internet y toda otra fuente que facilite al analista un mejor conocimiento y comprensión del problema.

Más allá del sistema empleado, la registración comenzará en el mismo momento en que se obtiene el primer dato y se hará en base a dos archivos:

- Bibliográfico: Es un archivo de referencias inmediatas apto para la evaluación de las Fuentes e identificación de los datos obtenidos en libros, documentos, conferencias, charlas, entrevistas, etc. Se organiza en base a fichas llamadas *Tarjetas Bibliográficas*, cada una de las cuales tiene un "*número personal de registro*" asignado por quien la confecciona para diferenciar las tarjetas y facilitar su registro e identificación. Este número será el mismo a emplear en las Tarjetas de Notas relacionadas con la misma obra, documento, conferencia o entrevista. Se confeccionan en una cartulina de 9 X 15 cm. con el siguiente formato:

TARJETA BIBLIOGRÁFICA (N° Personal de Reg.)
(Nombre del Autor, Conferencista o Entrevistado)
(Título de la Obra, Documento, Conferencia o Tema de la Entrevista)
(Editorial)

(Lugar y fecha de edición, Conferencia o Entrevista)
(Traductor u otras referencias de interés)
(N° de Registro de la Biblioteca)
(Nombre de la Biblioteca)

- de Notas : Es empleado para organizar y clasificar los informes a usar en el procesamiento. Es la forma más ventajosa de registrar datos, citas y comentarios personales obtenidos en la colección y reunión de datos. Se confecciona en igual material y dimensiones que la *Tarjeta Bibliográfica* y su "*número personal de registro*" será el mismo de la *Tarjeta Bibliográfica* correspondiente a la obra consultada, el que sirve para remitir al investigador, en el momento que necesite, a la *Tarjeta Bibliográfica* donde puede hallar título de la obra, nombre del autor, etc. En cuanto a la "*anotación directa*", será una transcripción, comentario o resumen del dato de la obra, documento, conferencia o entrevista que interesa referenciar. Su formato es el siguiente:

TARJETA DE NOTAS *(N° Personal de Reg.)*

(Tema de la obra, documento, conferencia, charla o entrevista)

(Anotación directa)

(Número de la página transcripta de la obra o documento, o de los apuntes de la conferencia, charla o entrevista)

Procesamiento

Aquí el analista estudiará ordenadamente los datos obtenidos, con lo que al final del proceso éstos se habrán transformado en información pronta para su diseminación. Comprende cuatro etapas íntimamente relacionadas mediante la concatenación de razonamientos lógicos y deductivos, que permiten un gradual y cabal conocimiento de la situación. Ellas son:

- Evaluación
- Análisis
- Integración
- Interpretación

Para realizar estas tareas, el analista observará la metodología descripta a continuación, integrándola a sus conocimientos sobre el problema y su preparación técnico-profesional, lo que le permitirá desempeñar la tarea exitosamente.

Evaluación

En esta etapa, que constituye el primer paso en la producción de información, buscaremos establecer la idoneidad de la fuente y la credibilidad del informe.

Si el informe es escueto o proviene de fuentes poco confiables, este proceso será más minucioso, comenzándose por establecer la veracidad y coherencia de los hechos expresados en el informe. Con tal fin, finalizada la **Reunión** y registrados y clasificados los informes, se examinarán éstos para determinar su valor evaluando su:

- *Pertinencia* : Refiere al informe y busca determinar a que época y lugar pertenece, quién es su autor, a que aspectos se

refiere, su significado y afectación al conjunto de conocimientos sobre el tema.

Para determinar el real significado de un informe, se deben extraer sus aspectos esenciales, descartar lo superfluo que lo adorne y a continuación compararlo con otros informes sobre el mismo tema y sometidos a igual proceso para determinar cual es el más exacto. A partir de este momento se pueden ir sacando conclusiones parciales que luego serán consideradas durante el análisis.

- *Exactitud* : Refiere al grado de verdad y completamiento del informe y se juzga en función de los conocimientos del analista y la consistencia del dato respecto a otros disponibles sobre el mismo tema o relacionados a él. Se determina en base a la:
  - *Compatibilidad* : Elemento clave en la evaluación que está dada por la trabazón y coherencia de las partes constitutivas del informe.
  - *Circunstancias* : El contexto del informe aporta elementos de juicio para su valoración. Un informe genérico carece de elementos que lo valoricen aunque sea exacto; si en cambio es completo se valoriza porque los detalles permiten evaluar mejor su veracidad o exactitud. En esta etapa los informes solo se comparan con los ya existentes en el Organismo, no debiéndose evaluar los recibidos por el Plan de Colección.
  - *Probabilidad de Ocurrencia*: Se establece contrastando nuestro conocimiento sobre el tema del informe con la posibilidad de ocurrencia de lo que éste consigna, para lo cual se analizan todos sus aspectos que puedan llevar a confirmar o no la probable ocurrencia de lo informado. Al evaluar la probabilidad de ocurrencia de un informe, no se deben descartar los que parezcan improbables, pues en las siguientes etapas deberán ser cotejados con los informes procedentes de otras Fuentes.

La siguiente tabla permite calificar la exactitud de un informe:

1: Confirmado por otras **Fuentes** u Organismos.
2: Probablemente [18] cierto.
3: Posiblemente [19] cierto.
4: Dudoso.
5: Improbable.
6: No se puede juzgar.

En esta etapa se integra el informe a los demás datos ya valorizados, para alcanzar un conocimiento más completo, exacto y oportuno. Si carecemos de elementos de juicio para determinar la veracidad de un informe haremos pesar la confianza en la Fuente.

- *Confiabilidad* : Refiere a la Fuente u Organismo y busca evaluar el grado de confianza y seguridad que ofrece la Fuente que origina o trasmite el dato. Se determina en base a la experiencia y conocimiento que se tenga de la misma por otros informes que haya proporcionados con anterioridad.

[18] Que hay buenas razones para creer que se verificará o sucederá.
[19] Que puede ser o suceder.

Para establecer la confiabilidad, se debe evaluar:

- Si el *dato* corresponde al *Factor* en el que la *Fuente* desarrolla su actividad.
- Capacitación, experiencia, medios de la *Fuente* y técnicas que emplea para obtener los *informes*.
- Grado de seguridad que inspira en función los *dato*s proporcionados con anterioridad.
- Circunstancias en que se obtuvieron los *datos*.

La observación de un hecho y su transmisión no siempre es perfecta, lo que se agrava cuando los hechos son complejos. Aún un observador experimentado puede informar en forma descuidada o dejar pesar sus prejuicios, caprichos, imaginación o amor propio. Por lo tanto, es imprescindible separar la Fuente del Organismo y recordar que un observador es una Fuente que no interpreta los hechos y solo da una "*perspectiva*" en la concepción de Ortega y Gasset.

Para establecer la confiabilidad contamos con dos herramientas:

- La Crítica Interna

Intenta llegar a la comprensión literal del informe determinando la credibilidad de su contenido, o sea interpretar lo que había en la mente del autor al momento de escribirlo. Busca así, evaluar los aspectos que permitan confirmar, rechazar o dudar de lo que el informe afirma, o sea de:

- Las circunstancias en que se produjo el *informe*.
- El propósito del autor o los autores.
- El estado de espíritu del autor o los autores.
- La inclinación ideológica del autor o los autores.

Con tal fin la crítica interna, en pasos sucesivos, busca establecer:

- *El Sentido Literal*: Es el sentido real que el autor quiso dar al texto, ya que las palabras y expresiones cambian permanentemente de significado por razones de tiempo y lugar.
- *La Crítica de Sinceridad*: Busca descubrir el sentido oculto, real y significativo del texto, lo que el autor ha creído realmente, ya que puede no haber sido sincero en lo que relata. Con tal fin, se consideran aspectos tales como su parcialidad, o el uso de formas de expresión alegóricas, simbólicas, irónicas, etc., que cambien el sentido literal del texto.

La falta de sinceridad del autor normalmente se evidencia en el uso de argumentos muy emocionales sin apoyo lógico. Su principal forma es la *transferencia*, que intenta generar aprobación o desaprobación hacia algo según los afectos o desafectos que se sientan por otras. Otro forma son los llamados *incentivos emocionales*, argumentos que usan los prejuicios, temores, deseos, pasiones o ignorancias. Algunas de sus formas son:

- ✓ *Uso de nombres sugerentes*, busca dar a los temas que trata un sabor des-agradable para el oyente o lector para que los rechace. Por ejemplo llamar "*amarillos*" a los individuos o gremios que no se pliegan a un paro.
- ✓ *Uso de generalizaciones atractivos*, busca predisponer favorablemente al oyente o lector, llamando, por ejemplo "*patriota*" a un guerrillero.
- ✓ *La opinión común*, busca convencer de que una idea es buena porque procede de gente sencilla o común. El reverso es el incentivo denominado "*llamado a la vanidad*", donde se apela al halago de los sentimientos personales. Por

ejemplo: «***Ustedes, que son un brillante grupo de profesionales saben perfectamente que…***»

- ✓ *Llamado a la multitud*, trata de convencer de que una idea es buena porque el grupo social la aprueba; por ejemplo, al decir «***Todos nosotros sabemos que…***», se está presionando al oyente o lector con la idea de que todo el grupo está convencido de algo, por lo que todos sus integrantes deben ser de la misma opinión.

- *El Sentido Subjetivo*: Busca eliminar el subjetivismo de parte del analista. Esto es difícil y está expuesto a frecuentes peligros, siendo el más común los preconceptos del analista, los que pueden llevarlo a analizar el informe según sus impresiones, opiniones o prejuicios; buscando o descubriendo en el informe lo que solo está en su mente.

- *Crítica de Veracidad*. Busca establecer, lo más exactamente posible, que tanto sabía el autor realmente sobre el tema que informó, porque puede haberse equivocado honestamente, sin pretender engañar.

La confiabilidad de una Fuente u Organismo no depende de la evaluación del informe proporcionado; sin embargo, considerando que ella puede variar en función del problema sobre el que informe, al evaluarlas se deberán tomar en cuenta los informes que hayan proporcionado.

La siguiente tabla permite calificar la confiabilidad de las Fuente y Organismos:

A: Completamente confiable.

B: Normalmente confiable.

C: Poco confiable.

D: No confiable normalmente.

E: No confiable.

F: No se puede juzgar.

Al evaluar la confiabilidad de un informe, el mejor juez será el Organismo al que esté vinculada la Fuente; por lo tanto, en esta etapa debemos tener muy en cuenta la evaluación que el Organismo colector otorgó al informe. Hecho esto y en función de nuestros conocimientos, podremos confirmar o modificar la evaluación original de confiabilidad. Establecidas la confiabilidad de la Fuente y la exactitud del informe, se evaluará éste mediante una combinación de letras y números (**A6**, **F2**, etc.).

Análisis

En esta etapa, se descomponen los datos evaluados en sus partes constitutivas, representadas por los hechos concretos y significativos que aquellos contengan. Dichas partes, normalmente responderán a los distintos pedidos establecidos en el Plan de Colección.

A continuación, se compararán detalladamente entre sí los distintos aspectos de cada informe, buscando establecer su coherencia, o sea que tanto se confirman, complementan, o contradicen los hechos, para así poder establecer su exactitud y relaciones.

En ocasiones, el problema a estudio es complejo o tiene un amplio espectro de relaciones, por lo que los distintos informes recibidos, incluirán diversos aspectos relacionados entre sí. En ese caso, los informes se descompondrán en sus principales partes, las que serán examinadas a la luz de todos los informes disponibles sobre el mismo tema. Tras esa com-

paración crítica se reevaluarán los diferentes documentos de donde se extrajeron los informes, teniendo especial cuidado con las falsas confirmaciones de hechos, producto de la remisión por distintos Organismos de informes sobre un mismo tema, surgidos de la misma Fuente.

Si los informes proporcionados por los Organismos difieren o son contradictorios y no se cuenta con otros, nos basaremos en la evaluación hecha en la primera etapa del **Procesamiento**.

Del **Análisis** pueden surgir informes sin relación directa con el tema investigado, los que se procesarán y diseminarán con la evaluación pertinente a quienes corresponda.

Integración

Es la coordinación de todos los informes consolidados en la etapa anterior sobre cada aspecto, conformando un mosaico de conocimientos aceptados sobre un problema definido.

Al coordinar todos esos informes disponibles y correlacionarlos entre sí, no siempre se obtendrá un panorama global claro, sino que surgirán interrogantes que evidenciarán vacíos de información sobre ciertos aspectos, los que deberemos identificar, para generar a partir de ellos nuevos E.E.I. que retroalimenten el ciclo de informaciones.

Interpretación

Al correlacionar los informes, también surgirán eventos importantes con real posibilidad de ocurrencia dentro del horizonte temporal del estudio y relevantes para el Organismo para el que formulamos la *ApSitEst*, los que por sus potencialidades y probables consecuencias, constituirán factores de cambio en el futuro. Esos eventos, llamados *catalizadores*, se identifican por su capacidad de generar:

- Rupturas de tendencias.
- Rupturas del "status quo".

Los *catalizadores*, a medida que son identificados, se registran en una *Lista Preliminar de Eventos*, para usarlos durante la **Planificación** en la generación de distintos escenarios futuros posibles, los que una vez descriptos, permitirán formular nuevas hipótesis.

Por último, se identificarán las causas y orígenes de esos cambios, -única forma de comprender mejor el presente- así como dónde, cómo y cuando es más probable que aparezcan; y se consultará a expertos en el tema del informe procesado, a quienes daremos una descripción detallada de cada evento, para que de su opinión sobre ellos respecto a:

- Su probabilidad de ocurrencia dentro del horizonte temporal establecido para la *ApSitEst*..
- Su importancia para el estudio que se está realizando, atribuyendo su pertinencia.



Es la distribución oportuna de la información obtenida a la Fuentes y Organismos autorizados para su uso.

Normas generales sobre Diseminación

- Oportunidad de la Diseminación

  La que valoriza al máximo la información y se alcanza cuando:

  - Se disemina según el grado de urgencia.

- Llega a sus destinatarios a tiempo para ser incorporada en la planificación y conducción de las operaciones o actividades en el área de responsabilidad.

La oportunidad de la Diseminación, requiere un claro concepto del valor de la información que estamos produciendo o podemos producir, y que hagamos estudios permanente de las necesidades de quienes puedan usarla.

- Amplitud de la Diseminación

Toda información tiene un valor de diseminación, por lo que se debe realizar una diseminación plena a todos los usuarios que pueden usarla.

- Continuidad

Cuando el material diseminado pierde valor por la aparición de nueva información, es necesaria su pronta diseminación para el conocimiento inmediato de los demás. La continuidad en el flujo de conocimientos brinda una situación actualizada a quienes trabajan en la misma área.

- Seguridad

Los documentos de informaciones deben ser clasificados según:

- La prioridad, en:
  - Normales
  - Urgentes
- La seguridad, en:
  - Ordinarios
  - Confidenciales
  - Reservados
  - Secretos
  - Estrictamente secretos.

La seguridad en la tramitación de informaciones, debe coincidir con la clasificación asignada al documento, lo que determinará el medio de comunicación a emplear.

Formas de Diseminación

La claridad de su texto o presentación, su consistencia, lo completo de la información y su exactitud, son elementos básicos a tener en cuenta en la diseminación.

Las formas empleadas para diseminar información son:

- *El contacto personal,* es la forma más directa, ya que nos permite asesorar directamente al destinatario de la información, facilitando su cabal comprensión de la situación.
- *Mensajes*, permiten diseminar de inmediato la información prioritaria, debiendo tenerse en cuenta que si el texto es muy sintético irá en perjuicio de la amplitud de conocimientos sobre el hecho o asunto de que se informa.
- Documentos de información.

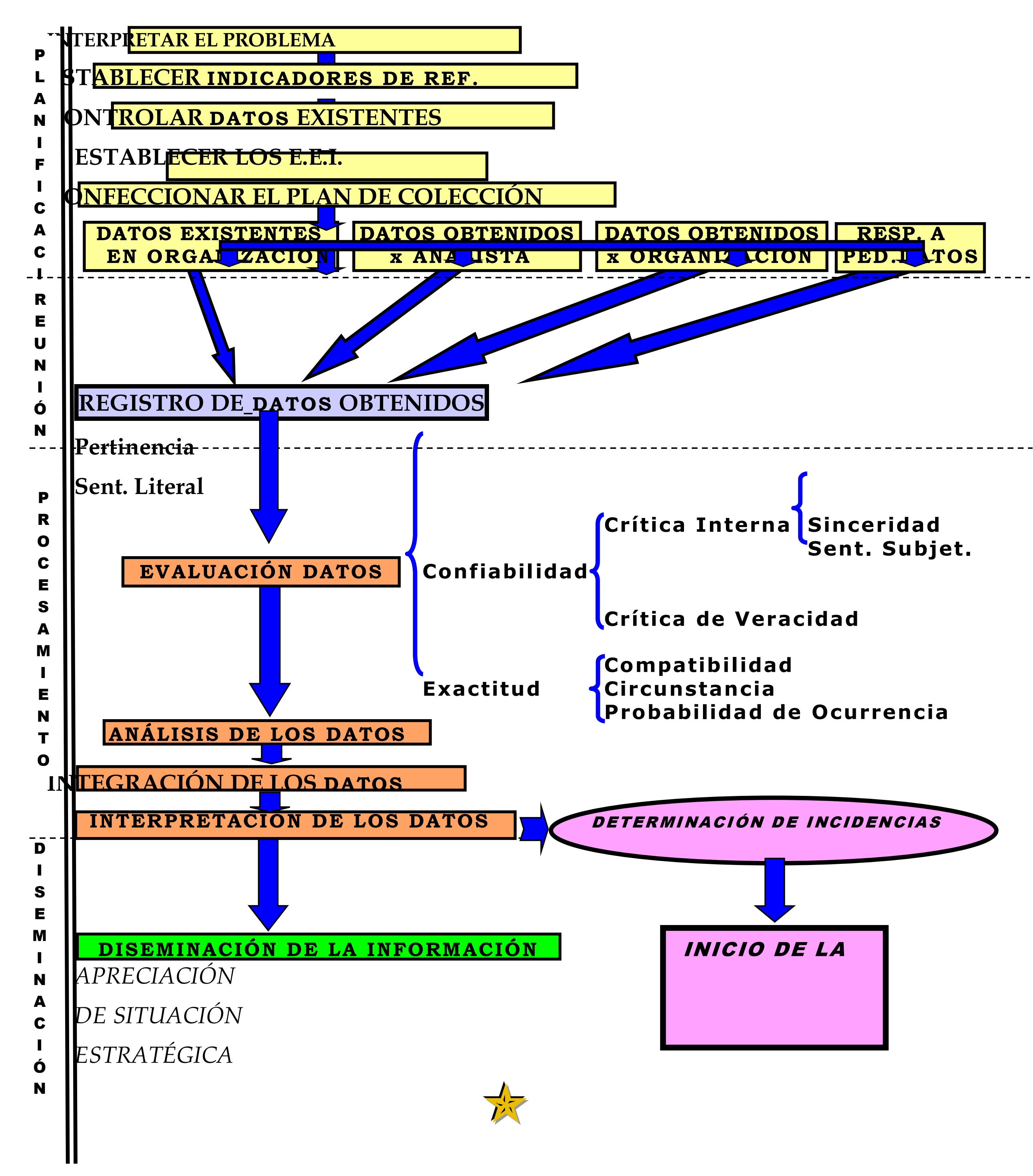
La forma elegida de diseminación dependerá en cada caso de:

- Tipo de *Información*
- Prioridad
- Clasificación
- Destinatario
- Forma de ser empleada

- Volumen de la documentación



Anexo 5: El Procesamiento



Anexo 6: Brainstorming[20]

Es una técnica de trabajo en grupo usada para hallar el máximo de soluciones posibles a un problema determinado.

Sirve para estimular la imaginación y hacer surgir ideas que difícilmente se le ocurrirían a quien trabaje solo. Las ideas así surgidas, pueden servir como punto de partida para un proceso o plan formal, o para salir de una situación de *impasse*.

La forma de conducir un *brainstorming* depende de la experiencia del orientador; para minimizar esa dependencia, se sugiere seguir los siguientes pasos:

- Ambientar a los participantes, explicarles el método y las reglas, y motivarlos.
- Explicarles que no sufrirán censura o crítica alguna durante la elaboración de las ideas.
- Alertar a los participantes que, así como no sufrirán críticas, tampoco deberán poner "*cara fea*" al autor de cualquier idea.
- Designar a alguien para que anote en una pizarra las ideas que surjan, de forma que todos puedan verlas.
- Hacer notar a los participantes la importancia de sus contribuciones y aclarar que las mismas serán depuradas por ellos mismos tras el *brainstorming*.
- Acordar señales como ser, mano alzada para informar que se tiene una idea mientras otra está siendo escrita en la pizarra, o mano alzada con un lápiz para solicitar prioridad para presentar una idea relacionada con la que está siendo presentada.
- Como regla general, no extender cada sección por más de una hora.
- Especial cuidado con las condiciones ambiente: sala con aire acondicionado o buen ambiente natural, sin ruidos ni motivos de distracción (ventanas con buena vista, decoración excesiva) y ausencia de personas con mucha autoridad sobre los participantes (jefes de alto nivel jerárquico), a menos que se sepa que no habrán "*bloqueos*" por tal motivo.

Más allá de estos procedimientos, se sugiere fijar en un lugar visible, durante toda la sesión, las siguientes reglas básicas del *brainstorming*:

- Exponer las ideas con el máximo de espontaneidad, sin ejercer auto-censura.
- Todas las ideas tienen interés, aunque parezcan "*ideas locas*". Son esas, a veces, las que contienen "*algo de nuevo*" y con valor.
- Ninguna idea puede ser contestada o debatida durante el *brainstorming*.
- Cuando un participante tenga una idea para presentar, surgida de otra ya expuesta, tendrá prioridad sobre los demás para expresarla.
- Lo importante es la cantidad de ideas presentadas.



[20] Extractado de Prospectiva, Ciencia del Futuro -La llave para la Planificación Estratégica de Raúl J. Grumbach

Anexo 7: Discusión en Grupo[21]

Introducción

Es una técnica útil para buscar explicaciones, pues supone una vía por la cual las personas expresan ideas y opiniones y además ofrece la posibilidad de una convocatoria inmediata, dada la cercanía de los interesados.

Habida cuenta de que uno de sus requisitos es que exista un objetivo común, es evidente, que si los participantes tienen las mismas condiciones de trabajo, el Grupo de Discusión es el entorno oportuno para identificar problemas y apuntar posibles soluciones, y el medio adecuado para hacer una primera aproximación al estudio de una situación de trabajo o incluso para priorizar problemas, que en muchos de los casos requerirán un estudio más profundo con técnicas específicas adecuadas.

Características del grupo de discusión

También llamado “*Reunión de Grupo*” o “ *Grupo de Discusión*”, se basa en el grupo como unidad representativa que expresa ciertas ideas: valores, opiniones, actitudes dominantes en un determinado estrato social. Los participantes se seleccionan por tener características en común que los relacionan con el tema objeto de la discusión.

Podemos definirlo, siguiendo a Muchielli (1972) como «aquel grupo cuyo objetivo es hacer una confrontación de opiniones, de ideas o de sentimientos con el fin de llegar a unas conclusiones, un acuerdo o unas decisiones». Vale la pena destacar de esta definición, que un Grupo de Discusión no es un Grupo de Trabajo y por tanto su objetivo no es producir -esto se hará luego- sino intercambiar opiniones de manera que se obtenga una información acerca de las percepciones, actitudes o motivaciones de un colectivo determinado.

Los participantes de un Grupo de Discusión expresan sus opiniones sobre un tema de interés común, aportando informaciones sin modificar las de las demás; no se trata de un intento de imponerse, sino de aportar ideas.

Una condición de los Grupos de Discusión es que estén compuestos por personas similares entre sí (edad, experiencia profesional, puesto de trabajo). La naturaleza de la homogeneidad es muy variable pudiendo ser más o menos amplia según la finalidad del estudio. Los participantes se seleccionan por sus características comunes que los relacionan con el objeto de la discusión de forma tal que facilite el intercambio de opiniones sobre aspectos que todos conocen; no cumplir este requisito puede causar retraimiento ante personas que se ven distintas al resto del grupo.

---

[21] Extractado del NTP 296: El grupo de discusión, redactado por Clotilde Nogareda Cuixart, Licenciada en Psicología del CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Idealmente el grupo estará formado por personas que no se conozcan y probablemente no volverán a encontrarse. Sin embargo esta metodología puede ser de gran utilidad a nivel interno, pues permite conocer situaciones dentro de una organización, donde deben facilitarse vías de expresión que permitan el análisis de las condiciones de trabajo y las posibles vías de intervención.

El Grupo de Discusión realizado en una organización presenta pues, algunas circunstancias especiales. En este entorno los participantes se conocen, incluso pueden tener una relación o un contacto diario: es un grupo preexistente y puede llegar a una total familiaridad, sin embargo el trabajar en la misma organización tiene sus ventajas ya que el hecho de conocerse hace que exista mayor cohesión de grupo y permite entrar más directamente en la discusión.

Para que los Grupo de Discusión internos sean realmente productivos, y favorecer la participación, deberá tenerse cuidado de lograr un ambiente no intimidatorio, desarrollar la reunión en un entorno neutral, dejar muy claro el objeto de la reunión y recordar a los participantes que la intención es recoger información sobre distintos puntos de vista.

Deben seleccionarse los miembros del grupo por su relación con el objetivo de la discusión, prescindiendo de jerarquías o simpatías personales. Un método para elegir los participantes puede ser una selección aleatoria de trabajadores de igual categoría o status en la organización.

Es posible recurrir a un *Moderador* externo a la organización, lo que ofrece la ventaja de que los integrantes del grupo tienen mayor libertad para expresarse, pero, en cambio, si el *Moderador* no está familiarizado con la cultura de la organización, puede dar lugar a distorsiones en la interpretación de las distintas intervenciones. Puede pues moderar la reunión una persona de la propia organización con la condición de que, por su status o por otras razones, no coarte la libertad de expresión de los restantes miembros del grupo.

La Discusión en Grupo puede usarse como un estudio previo para conocer ciertos temas, definir problemas que deben medirse con más exactitud, o para conocer o comprobar el vocabulario de una encuesta, por ejemplo. Además, el comparar resultados, tener distintos puntos de vista sobre una situación, profundiza un estudio. A posteriori, es útil para explicar datos obtenidos, determinar estrategias de acción, establecer prioridades o comprobar hipótesis.

Preparación

El *Moderador* juega un papel importante en una reunión de discusión, pero no es el único determinante del éxito de la misma. Para que la discusión llegue a buen fin hay que prever distintos factores comunes a cualquier tipo de reunión y emplear algún tiempo en comprobar detalles que, aunque a primera vista puedan parecer superfluos, juegan un papel decisivo en el buen desarrollo de una reunión.

Condiciones materiales

A menudo no suele darse la atención necesaria a este aspecto, pero hay que tener en cuenta que «***velar por unas condiciones confortables es velar por la eficacia de la reunión***» (Lebel, 1983). No considerar estos aspectos es aceptar riesgos que pueden ser evitados: quién no ha visto fracasar una reunión por un exceso de calor, o porque la sala estaba ocupada.

Para asegurar el buen desarrollo del Grupo de Discusión se deben cuidar estos aspectos:

El lugar

El local donde se desarrolle la reunión ha de cumplir ciertos requisitos, ya que su idoneidad puede influir en las respuestas de los participantes.

El lugar de reunión debe ser neutral, para favorecer un ambiente de participación y se eviten inhibiciones. La sala ha de ser de dimensiones adecuadas al número de asistentes, aislada de distracciones que provengan del exterior o de otras posibles distracciones visuales o sonoras.

Recordar que el confort aumenta la participación, si las personas están incómodas puede surgir irritabilidad o impaciencia. Por ello es conveniente inspeccionar la sala con antelación y comprobar su disponibilidad durante el tiempo necesario, la existencia de tomacorrientes o ausencia de ruidos si se quiere grabar la conversación, ventilación adecuada, cantidad de sillas, disposición de las mesas, etc.

Disposición de los participantes

Los participantes se situarán de forma que se vean entre si, es imprescindible el contacto visual para facilitar la interacción. Para ello la mesa deberá ser de medidas adecuadas y si se dispone de varias mesas no deben ponerse en línea, sino que se colocarán en círculo o en forma oval. La distancia entre los participantes será equidistante por lo que el tamaño de la mesa deberá adecuarse al número de asistentes.

La conversación puede grabarse, pero no es recomendable hacerlo en vídeo porque perturba el desarrollo de la discusión y afecta la espontaneidad de las intervenciones.

Convocatoria

Es necesario informar previamente a los participantes explicando el motivo de la reunión y especificando el lugar, hora y duración aproximada. Recordemos que no hay reunión posible si no se está de acuerdo en trabajar en conjunto sobre unos mismos objetivos. Una ventaja que ofrece la reunión dentro de una organización es que pueden clarificarse personalmente las posibles dudas sobre el fin de la reunión y los puntos a discutir en ella.

Tamaño del grupo

El tamaño ideal para una Discusión en Grupo es entre 7 y 10 participantes. Si el número es demasiado reducido, será muy pobre como entidad de interacción, no se darán fenómenos de grupo. Si por el contrario es muy grande, el grupo se escindirá en pequeños subgrupos y no será posible desarrollar una discusión única. Siguiendo las leyes de la dinámica de grupos podemos establecer el tamaño adecuado para una reunión de discusión según el siguiente esquema:

Nº DE PARTICIPANTES	TRABAJO EN GRUPO
< 4	Imposible
5 - 6	Difícil
7 - 9	Idóneo
10 - 12	Difícil
> 12	Imposible

El momento de la reunión

Es más adecuado realizar las reuniones por la mañana, siendo totalmente desaconsejable el llevarlas a cabo después de la comida. La duración no deberá exceder las dos horas ya que si se alarga demasiado puede bajar el interés, dando lugar a la aparición de subgrupos. Es importante asegurarse que todos dispongan del tiempo suficiente, de lo contrario se corre el riesgo que las personas se sientan presionadas o desvíen su atención hacia otros temas ajenos a la reunión.

Evitar interrupciones

En la sala donde se desarrolla la reunión no deben haber teléfonos ni permitirse el uso de celulares o equipos de radio o radio-llamada. Puede dejarse una persona para recoger los mensajes que lleguen para los miembros de la discusión y, si es urgente, se harán llegar al interesado a través del *Moderador*. Durante la discusión nadie puede ser interrumpido por visitas.

Desarrollo de la reunión

En la discusión los miembros del grupo expresan sus ideas, dando a conocer emociones que no surgen a menudo en otro tipo de investigación. Para lograr esto, es necesario que el ambiente sea distendido, de forma que facilite un clima en el que todos puedan manifestar sus sentimientos.

Para recoger con máxima exactitud el mayor número de detalles, conviene que durante la reunión, además del *Moderador*, haya otra persona anote las incidencias, el tono de las intervenciones, de la comunicación no verbal, la actitud de los participantes, etc. Estas anotaciones no pretenderán recoger todas las intervenciones, sino los aspectos a resaltar y considerar en el análisis.

Papel del Moderador

El *Moderador* tiene un rol primordial de coordinación y facilitación, pero no es quien enriquece el nivel de ideas. Controla el desarrollo de la discusión y hace avanzar al grupo hacia el fin propuesto sin restar espontaneidad a los participantes. Su principal rol es velar para que se alcancen los objetivos, facilitar el intercambio de ideas, hacer respetar el método y realizar la síntesis.

Debe cumplir con dos tipos de objetivos. Unos encaminados hacia la tarea: guiar la discusión hacia los temas objeto de debate, y otros dirigidos hacia el grupo: facilitar la expresión de los participantes manteniendo un clima de participación.

Las funciones hacia la tarea están claramente definidas y tienen una cadencia cronológica:

- Enfocar la discusión hacia los objetivos.
- Evaluar en qué punto de la discusión está el grupo.
- Realizar síntesis parciales que permitan poner en evidencia el progreso del grupo.
- Determinar la posición respecto del objetivo principal.

La funciones hacia el grupo son más sutiles y menos organizadas y dependen de su desarrollo como grupo. Hay que estar atento a los fenómenos de grupo que aparezcan para que se pueda ir regulando la situación:

- Facilitar un equilibrio de intervenciones.

- Regular el grupo: evitar los subgrupos, crispaciones, inhibiciones, etc.
- Romper el bloqueo del grupo: animar la intervención, reformular, sintetizar.

Como el *Moderador* no debe informar sino facilitar el intercambio de opiniones entre los miembros del grupo, deberá usar las técnicas clásicas de animación para conseguir un desarrollo adecuado de la discusión (plantear preguntas, invitar a hablar a los participantes que no lo hacen, evitar que alguien se ponga a la defensiva o intente monopolizar la discusión, etc.) apoyando aquellos roles que demuestren cohesión y que ayuden a avanzar en la discusión y sabiendo atajar las intervenciones que puedan ser un obstáculo. Su función será, básicamente, de reformulación y síntesis periódicas de las opiniones que van apareciendo, mediante las siguientes técnicas:

Plantear preguntas

Las preguntas buscarán centrar la discusión, no debiendo ser más de 5 ó 6. Puede tener un listado con las preguntas pero no deberá leerlas, pues rompería el clima de discusión, sino usarlas como guía para pasar de una cuestión a otra. Las preguntas no pueden ser dicotómicas, ya que si pueden responderse con un "sí" o un "no" dificultarán la discusión, sino abiertas, exponiendo un tema de discusión o el punto sobre el que debe girar la misma. Hay que ser cuidadosos y no predeterminar la respuesta o reflejar la opinión del *Moderador*. Las preguntas deben presentarse como una «***página en blanco a llenar por los entrevistados***» (Merton, 1956, citado en Krueger, 1988) .

Escuchar

El *Moderador* debe ser consciente de su papel y no intentar participar como un miembro de la discusión sino que debe ser capaz de escuchar, no sólo oír, es decir, debe comprender el razonamiento de los demás, recoger sus ideas y asegurarse que se han entendido, de forma que pueda hacer hincapié en los aspectos importantes que merecen ser considerados con mas profundidad. Para ello es recomendable que conozca el tema sobre el que se discute.

Reformular

El lenguaje tiene sus dificultades, las personas damos distintos sentidos a las mismas palabras. Si un participante expone una idea, el moderador debe volver a plantearla con otras palabras de forma que los participantes puedan oír misma propuesta de distintas formas. La reformulación permite asegurar que todo el mundo entienda lo mismo.

Sintetizar

Si se emiten distintas ideas sobre un punto, el *Moderador* las confronta, reagrupa y hace una síntesis de lo que aparentemente pueda parecer irreconciliable, resumiendo las intervenciones más largas y recapitulando lo que se ha dicho sobre un punto antes de pasar a otro, de forma que en todo momento se sepa en qué punto de la discusión está el grupo.

Análisis de los datos

Consiste en examinar, categorizar y reorganizar la información obtenida. Debe ser sistemático (seguir un método) y verificable (permitir que otro investigador llegue a iguales conclusiones)

El análisis deberá realizarse en función de los objetivos y la profundidad del estudio; interpretarse en función de evidencias que van más allá de las palabras estampadas en la transcripción y enmarcarse -a partir de las anotaciones recogidas en el trabajo de campo- en las características de los miembros del grupo y el clima que rodeó las intervenciones de los

participantes, separando los principales conceptos de la multitud de detalles y comentarios que suelen aparecer.

Esta tarea es compleja ya que a una misma pregunta se puede responder con distintas palabras. Así, el primer paso del análisis será comparar las palabras e identificar a través de ellas qué sentimientos o ideas son coincidentes, aunque estén expresados de distinta forma.

Hay que cuidar que no hayan "ruidos" que perturben la interpretación basados en la percepción selectiva de los comentarios. Con ello queremos decir que el que analiza debe ser capaz de separar sus ideas, expectativas y opiniones personales de forma que se perciba correctamente el mensaje de los demás, evitando un sesgo en la interpretación de los resultados. De ahí que se recomiende grabar la conversación y transcribirla íntegramente para su correcto análisis.

Otro aspecto importante es la consistencia de las opiniones. Aunque resulta difícil un cambio total de actitud, suele darse que algún miembro del grupo, ante los argumentos que surgen en la discusión, no insista en algún punto de vista o incluso cambie de ideas. Para el análisis deberán tenerse en cuenta aquellas ideas que aparecen de forma repetida en el discurso pero no se considerarán las que sólo aparecen una vez ya que carecen de suficiente consistencia.

Para lograr que la recolección de datos sea sistemática los pasos a seguir serán:

- Inmediatamente después de la reunión:
  - Comprobar que la grabación sea correcta, y si no lo es se reconstruir al máximo el discurso.
  - Coordinar las anotaciones del *Moderador* y el ayudante para elaborar un resumen breve de las observaciones, centrándose en los siguientes aspectos:
    - Temas tratados.
    - Aspectos nuevos que han aparecido.
    - Características del grupo.
    - Puntos en los que ha habido más acuerdo o discusión.
    - Comunicación no verbal.
    - Tono general de la conversación.
    - Vocabulario utilizado.
- Posteriormente a la reunión:
  - Transcribir las conversaciones.
  - Leer las transcripciones relacionando las respuestas con las preguntas y señalando los comentarios de mayor interés.
  - Releer las transcripciones o escuchar las grabaciones concentrándose en un tema por vez y analizando el contenido del discurso en base a:
    - Las palabras.
    - El contexto.
    - La consistencia de las opiniones.
    - Las ideas básicas.
    - Los objetivos del estudio.

Como conclusión, cabe señalar que la técnica de Discusión en Grupo ofrece la ventaja de su viabilidad en el marco de una organización, aunque no debemos dejarnos llevar por su

aparente sencillez, ya que para que sea válida, debe usarse apropiadamente y prepararse y explotarse con rigor.



Anexo 8: Entrevistas [22]

Finalidad

La finalidad de la entrevista es obtener datos cuantitativos y cualitativos concernientes a temas que nos resultan de interés.

Alcance de la Entrevista

El objeto de una entrevista es el de conseguir respuestas francas y completas del entrevistado. Para conseguirlo, el entrevistador [23] se enfrenta a un individuo que reaccionará tanto a la personalidad del entrevistador como al asunto de que se discuta. El entrevistador debe, por lo tanto, identificarse con las metas, actitudes, creencias y motivos del entrevistado, si quiere obtener la mayor eficacia de la entrevista.

Motivación del entrevistado [24]

Este Anexo trata de algunos de los factores motivadores más relevantes para la planificación, realización y análisis de una entrevista.

El grado de motivación necesario para realizar con éxito una entrevista está en relación directa con lo que se pide del entrevistado. Las entrevistas se diferencian en la cantidad de tiempo necesario, en el esfuerzo de captación exigido y en las amenazas y temores que se engendran. Estos factores determinan el peso de la tarea de la entrevista por parte del entrevistado, peso que hay que vencer con la motivación.

La motivación inicial en muchas entrevistas no es más que la cortesía -la costumbre de nuestra sociedad de tratar amablemente a los extraños-. Esta motivación dura muy poco, y debe ser aprovechada por el entrevistador para introducir otros motivos, principalmente haciendo que la entrevista se corresponda en algún modo con las metas y necesidades del entrevistado. Esto exige un conocimiento previo del entrevistado, para poder emplear el lenguaje adecuado al plantear la significación de la entrevista al que la recibe. El tono general de la entrevista debe estar dirigido y determinado explícitamente por las metas del entrevistado.

Un motivo utilizado con frecuencia es "*influir en actividades importantes*". El entrevistado se motivará a participar si se le presenta la finalidad de la entrevista debidamente, es decir, si se le hace sentir que puede ser el instrumento para el cambio o acción que él considere deseable. Es importante, por ello, relacionar el contenido de la entrevista con el cambio deseado, y aclarar cómo el entrevistador puede tener un papel en el logro de ese cambio. Esto lleva a mantener siempre la discusión centrada en temas importantes, y que el objeto de la entrevista se trate en profundidad.

---

22 Extractado y adaptado del Manual de los Sistemas de Información 2ª. Parte de la Biblioteca Técnica Philips.

23 Se describe al entrevistador en su calidad de miembro del equipo del proyecto, como consultivo destacado. Si ya está familiarizado con la organización del usuario, no se aplicarán algunos de los puntos formales de esta técnica.

24 El material teórico de este apartado procede de : R. L. Khan y C. F. Cannell, "The dynamics of interviewing : theory. techniques and cases", John Wiley and Sons Inc., 1966 (368 pp.). Se recomienda la lectura de este libro a quien quiera intentar llegar a ser un eficaz profesional en el campo de la entrevista.

El deseo del entrevistado de hablar de temas que son interesantes para él, pero de los que generalmente no puede discutir con personas responsables, puede ser otro fuerte motivo. Este factor puede conservar su importancia mientras se mantenga una atmósfera en la que el entrevistado sienta que se le comprende perfectamente, que no se le está juzgando ni criticando y que puede confiar en que el entrevistador no traicione sus confidencias.

El entrevistador comprobará que, aun en una atmósfera de confianza y aceptación, el entrevistado presentará sus ideas solo cuando sienta que afectan significativamente al esfuerzo del sistema. Consecuentemente, debe hacerse ver al entrevistado la importancia de su cooperación; el respeto por su opinión y estado debe ser patente a largo de toda la entrevista. Si se le hace la oposición por sistema o encuentra una actitud defensiva ante su deseo de participación en el sistema se habrá perdido una valiosa fuente de información.

Procedimientos [25]

La entrevista es una forma de comunicación fundamental. Si tiene por fin obtener información sobre algo específico, es conveniente concurrir a la misma con preguntas previamente estructuradas. Si en cambio, la entrevista tiene gran variedad de fines, es imposible establecer una lista de preguntas específicas que haya que formular. En su lugar, presentamos a continuación una guía general para conseguir entrevistas eficaces.

Necesidad de dotes especiales por parte del entrevistador.

La práctica de un entrevistador de hablar con gente es muy importante. Debe saber que entrevistar es algo más que conversar. Las entrevistas que no producen la información deseada dejan frustrados tanto al entrevistador como al entrevistado.

A ningún usuario le gusta que alguien de fuera hurgue en su organización. El trabajo del entrevistador será hacer que el entrevistado aporte por sí mismo, la información que se necesita.

Criterio entrevista- percepción.

Los sicólogos han descubierto que una persona puede comprender lo que oye, a doble del ritmo del que habla la mayoría de la gente (ritmo medio de comprensión = 300 palabras/minuto; ritmo medio al hablar = 125 palabras/minuto). Esto significa que el promedio de las personas puede escuchar una conversación y estar pensando en otra cosa al mismo tiempo. Esta es la causa de mucha distracción mental ; y una vez que el oyente deja que su mente empiece a vagar tiende a dejar de escuchar totalmente. El remedio que recomienda la mayoría de los sicólogos es impedir, en primer lugar, que la mente se aparte de lo que se está escuchando. En vez de usar el tiempo extra de comprensión para pensar en temas ajenos, debe emplearse en analizar y valorar lo que está diciendo el entrevistado. Este reforzará la capacidad para escuchar en vez de destruirla.

A continuación se dan preguntas que el entrevistador puede formularse mientras escucha:

- ¿Qué hechos apoyan los puntos principales del entrevistado?
- ¿Es reciente su información?
- ¿Es completa su información?

---

[25] Esta sección es el resultado de la investigación realizada por el Proyecto 465L de Mando de Sistemas de la Fuerza Aérea de los EE. UU. Fue dado a conocer inicialmente por M. I. Bolsky "Guide to gathering information for system analysis”.

- ¿Comprendo realmente lo que está diciendo?
- El entrevistado, ¿está eliminando algunos aspectos de la discusión?
- Si es así, ¿cuáles? y ¿por qué?
- ¿He discutido ya este asunto con alguien?
- ¿Cómo se corresponden la información e ideas del entrevistado con lo que me dijeron antes?
- ¿Es importante el tema? ¿se está empleando demasiado tiempo en algo de poca importancia?
- ¿El entrevistado, está utilizando argumentos lógicos?
- ¿Se están mezclando con el tema principal, asuntos tangenciales irrelevantes o inconsecuentes?

Decidir a quién entrevistar.

Es importante que el entrevistador tenga previstas suficientes entrevistas con personal de todos los niveles de la organización, en la medida que no hiera susceptibilidades. Las más fáciles y las que mejor se pueden preparar y realizar son las realizadas con personal de los escalones medios de la organización. Es esencial, sin embargo, entrevistar, además de éstos, a los que están en los niveles más altos y más bajos. Las razones se dan en los siguientes párrafos y los detalles de los métodos de aplicación en tales entrevistas se presentan en las secciones adecuadas de esta técnica.

Personal de los niveles más bajos de la organización.

Hay mucho que aprender de los empleados de los niveles más bajos. En realidad, hay muchos aspectos prácticos que solo pueden aprenderse de personal de estos niveles. Además, los que están por debajo de los niveles ejecutivo y profesional desarrollan, casi con certeza, un papel significativo en el funcionamiento del sistema.

Personal de los niveles más altos de la organización.

Es importante que se prevean entrevistas con personal de los niveles más altos. Estos pueden informar sobre los grandes lineamientos estratégicos de la organización, cuyo conocimiento, en general, escapa a los niveles más bajos.

Preparación para la entrevista. Terminología.

Además del conocimiento global conseguido por medio de una investigación general, el entrevistador debe aprender el lenguaje que se emplee en la organización ; debe estudiar los modismos y abreviaturas que aparezcan en todos los glosarios, folletos de introducción, documentos de enseñanza e informes. Si no existen glosarios debe fabricarse uno él mismo. Toda profesión, negocio y comercio tiene palabras peculiares. Si el entrevistador no se ha tomado la molestia de comprender estas palabras especializadas no puede esperar comprender lo que le digan los entrevistados. A veces se originan considerables dificultades e incomprensiones por no haber aprendido el entrevistador los apropiados modismos antes de comenzar la entrevista.

Coordinación.

Una de las quejas que generalmente tienen los usuarios es que, cuando están trabajando varios entrevistadores en un proyecto, todos hacen las mismas preguntas que ya han formulado los anteriores. El usuario siente, quizá justificadamente, que no existe coordinación entre los entrevistadores. Por supuesto que cierta duplicidad es inevitable y a veces deseable; pero la excesiva duplicación de este tipo puede evitarse si cada entrevistador toma

notas de las entrevistas, escritas como informes, y se las pasa a los demás entrevistadores que trabajen en el proyecto.

Realización de una reunión de grupo introductor.

Si es posible, personal supervisor debe decir a los futuros entrevistados, con anterioridad, que van a ser entrevistados, haciéndoles saber las razones. Una forma de hacer esto es mediante una reunión en la que el supervisor presenta al entrevistador y explica quién es y qué está haciendo y el entrevistador habla durante unos minutos sobre sus deberes.

Determinación de tiempos específicos para entrevistas.

La aproximación al personal de cualquier nivel debe ser cortés y razonable. En el nivel superior, esto supone proporcionar, con bastante anterioridad, detalles explícitos del campo que se pretende cubrir en cada entrevista, permitiendo al entrevistado que seleccione, dentro de un plazo razonable, el tiempo que va a dedicar a la misma. Si se sigue este procedimiento, rara vez se encontrarán dificultades. Los tiempos específicos para las entrevistas se determinarán de antemano; el entrevistador no necesita interrumpir al personal en el desarrollo de sus actividades.

El avisar con varios días de antelación (o al menos horas) permite a los entrevistados prepararse para ella. Es preferible que el aviso venga de un supervisor en su calidad de oficial de la organización. Si el entrevistador se presenta sin previo aviso, puede ser que el entrevistado no tenga tiempo para atenderle. Además, puede crearse un sentimiento de desagrado tal que los futuros entrevistados no se presten con gusto aunque se les haya avisado. Alternativamente, el entrevistado puede intentar hablar aunque tenga poco tiempo para hacerlo; como resultado, la entrevista será brusca y tensa, y posiblemente lleve a una *información* errónea y mal comprendida. Lo que es más importante, la preparación por adelantado, permitirá al entrevistado organizar sus pensamientos, y recoger información general sobre el asunto que se va a discutir.

Entrevistas a deshoras.

No se deben realizar entrevistas a última hora del día ni inmediatamente antes de la comida. No se debe prever ninguna para después de las 4 de la tarde. La gente suele estar cansada a esta hora, y una persona cansada no es probable que sea muy informativa.

Comienzo de la entrevista.

Tarjetas de visita.

Al inicio de la entrevista, el entrevistador debe dar su tarjeta al entrevistado. Es un medio de presentación adicional y tangible. Hará sentirse más cómodo al entrevistado el tener algo que guardar de esta entrevista, que le indique con quién ha estado hablando. Además, si tiene la tarjeta al principio, dispondrá del nombre correcto del entrevistador y sabrá cómo dirigirse a él durante la entrevista. Ignorar el nombre puede hacerle sentirse incómodo durante toda la entrevista. Finalmente, si tiene la tarjeta, podrá encontrar posteriormente al entrevistador, de necesitarlo.

Aclarar el motivo de la entrevista.

Al principio se deben dedicar unos minutos para aclarar la razón de la entrevista, aunque haya habido notificación previa, con el fin de eliminar temores y suspicacias. Si el entrevistado cree que la entrevista es una prueba o crítica de sí mismo, sus indicaciones pueden ser de muy poco valor. Esta aclaración tiene un valor especial cuando se entrevista a

una persona de un nivel bajo en la organización, que pueden no tener idea en absoluto de cuál sea la finalidad de la entrevista. Esta explicación inicial debe repetirse, aun en forma abreviada, en las entrevistas que se realicen posteriormente con la misma persona. La gente necesita que se le recuerde y se le repita que no están en tela de juicio sus trabajos.

Iniciación de la entrevista.

Se ha demostrado, mediante investigaciones realizadas acerca de las técnicas de interrogación, que los mejores entrevistadores formulan preguntas de carácter general al comienzo de la entrevista. Esto permite la comunicación de información importante; además proporciona al entrevistado la oportunidad de referirse a las áreas o zonas en que se siente más implicado. Estas cuestiones generales pueden ir seguidas de una encuesta específica.

Realización y desarrollo de la entrevista.

Pertinencia.

Las entrevistas deben centrarse en su tema. Deben reducirse al mínimo los comentarios y conversaciones ajenas al mismo. El entrevistador dirige la entrevista y no debe dar paso a temas irrelevantes. Si lo hace quien está siendo entrevistado, el entrevistador tratará de hacerlo regresar al tema principal.

La persona a quien se entrevista está ocupada habitualmente con deberes rutinarios. Si el entrevistador se hace conocer por perder el tiempo en largas conversaciones sin importancia, habrá dañado seriamente su capacidad de trabajar con eficacia. A veces la gente inicia conversaciones con el fin de entablar relaciones amistosas, pero la mejor forma de demostrar amistad es respetar el tiempo de cada uno.

Preguntas de respuesta “sí” o “no”.

Las preguntas que pueden responderse con un “*Sí*” o un “*No*”, no exigen pensar a quien las contesta. Sin embargo, si se pregunta al entrevistado por hechos u opiniones específicos se le obliga a considerar lo que realmente piensa y por qué lo piensa.

Ausencia de crítica.

Si el entrevistado, al ser interrogado sobre ciertos aspectos, no brinda información adicional a la que se le pide, es porque está a la defensiva. El entrevistador debe hacer que se sienta cómodo.

Tiempo para pensar.

Debe darse al entrevistado tiempo para que piense. Si se formula una pregunta y el entrevistado no contesta de inmediato, el entrevistador no debe sugerir respuesta ni formular otra pregunta. Dará un tiempo razonable para que el entrevistado piense. Muchos entrevistadores creen que debe evitarse todo silencio. Falso. Períodos ocasionales de silencio son deseables en toda entrevista: permiten al entrevistado recordar información vital, ideas o análisis que de otra forma olvidaría.

Distracciones exteriores.

Es imperativo evitar distracciones en toda entrevista, tales como ruidos exteriores, llamadas de teléfono y gente que viene a ver tanto al entrevistado como al entrevistador. Debe ponerse el máximo empeño en eliminarlas. No son solamente entorpecimientos temporales, que consumen unos pocos segundos o minutos; pueden interferir seriamente el proceso mental de ambos participantes. Las distracciones frecuentes pueden hacer fracasar totalmente una entrevista.

Distracciones internas.

Las distracciones exteriores son malas, pero las que crea el mismo entrevistador revolviendo papeles, mirando los papeles cuando está hablando el entrevistado, mirando por la ventana o por la puerta, jugando con una cortaplumas o un papel, o moviendo los objetos sobre la mesa son peores aún. No solo distraen al entrevistado, sino que implican una falta de respeto hacia él y hacia lo que está diciendo. Aunque esta falta de respeto no sea intencionada, tiene su efecto.

¿Hecho u opinión?

Si algo le deja duda, el entrevistador debe preguntar al entrevistado si se está refiriendo a un hecho o a una opinión personal. A veces el entrevistado dará una opinión, confiando en que el entrevistador la reconocerá como tal; mientras que éste piensa que es la constatación de un hecho. Es importante conocer las opiniones de otro, pero también es importante saber que se trata de su opinión.

Animar al razonamiento.

Un buen modo de lograr que una persona razone sobre lo que ha dicho es resumir sus últimas afirmaciones. Esto evita el cambio inmediato de asunto, y da más tiempo al entrevistado para pensar en ello. También le permite oír sus propias ideas en boca de otro, lo que puede estimular sus propios pensamientos.

Sarcasmo y humor.

El sarcasmo no debe utilizarse nunca en una entrevista. Las bromas y cualquier otro tipo de humor deben evitarse, a menos que se esté seguro de que el entrevistado se da cuenta de que se está bromeando. El entrevistador determina el tono de la entrevista y, si éste es sarcástico, está rebajando la imagen de su propio trabajo a los ojos del entrevistado. Las bromas y el humor pueden permitirse ocasionalmente, siempre que el humor sea inofensivo. Sin embargo, el entrevistador debe asegurarse de que lo que él quiere que sea una broma inofensiva, no lo tome el entrevistado como una actitud o comentario sarcástico o negativo.

Preguntas de los entrevistados.

El entrevistador debe responder con cortesía a todas las preguntas formuladas por el entrevistado y registrarlas, excepto las que se refieran a personalidades o planes directivos de la organización del usuario. Las preguntas estimulan el pensamiento. Algunas preguntas que parecen evidentes -y aun ridículas- descubren zonas sobre las que todos están haciendo suposiciones sin fundamento ; por esto no se debe desechar ninguna de las preguntas del entrevistado. A veces es más útil una persona que pregunta que otra que proporciona una enorme serie de hechos.

Mostrar interés.

Debe ser evidente que el entrevistador escucha con interés, lo que dice el entrevistado.

Temas con los que no se está familiarizado.

El entrevistador debe concentrarse en los aspectos difíciles y poco familiares del asunto en discusión, más que en los evidentes. La mayor parte de la gente tiene tendencia a extenderse en temas conocidos y claros. Con frecuencia en una discusión o reunión se gasta mucho tiempo en cosas que todo el mundo sabe, mientras que sólo se tocan de pasada asuntos que no son familiares, son difíciles o complicados, o encierran muchas cuestiones o ideas conflictivas. Esta tendencia debe evitarse si se quiere dirigir la entrevista de manera eficaz.

Confusión verbal.

Algo que debe cuidar el entrevistador es el uso inconsistente o incorrecto de las palabras. Por ejemplo, en la industria de los PC, pueden usarse de forma indistinta los términos: ordenador, hardware, máquina de proceso de datos, ordenador digital y sistema. Parece poco probable que el entrevistador pueda provocar cambios sustanciales en el vocabulario en uso; lo mejor que puede hacer es saber que hay áreas en las que los modismos locales pueden confundirle; tratar de aprender su significado y preguntar abiertamente cuando dude del significado de un término.

Manejar los desacuerdos.

El entrevistador nunca debe contradecir o interrumpir directamente al entrevistado, aun cuando esté en total desacuerdo con lo que está diciendo. Cuando el entrevistado ha manifestado su punto de vista, el entrevistador debe emplear el método que considere más apropiado (*Humildad propia*, *Posponer, Apreciación de la otra opinión, Simulación de preguntas o Definición de la causa de desacuerdo*) para lograr convertir el desacuerdo en un intercambio útil de ideas.

Humildad propia.

Admitir siempre que no se es un experto en el trabajo de la organización del usuario. Más importante aún, admitir que no es tan experto como el entrevistado en el propio trabajo del entrevistado, y que no está tratando de decirle cómo tiene que hacerlo.

Posponer.

Decir que tratará del asunto más adelante, o en una entrevista posterior, y dejarlo de lado de momento. Si se hace esto, debe dejarse decir al entrevistado todo lo que tenga que decir.

Apreciación de la otra opinión.

Si por alguna causa el tema no puede dejarse para más adelante, debe valorarse positivamente la opinión del entrevistado.

Simulación de preguntas.

Tratar de estimular a la otra persona para que haga preguntas y hacerlas uno mismo. Cuando dos personas están en desacuerdo, realmente han roto la comunicación; si el entrevistador puede empezar a hacer preguntas, esto tenderá a restaurarla.

Definición de la causa de desacuerdo.

Cuando se define su causa, el desacuerdo está a medio resolver. ¿Es una diferencia por:

- ¿Un hecho? Entonces la solución evidente es referirse a alguna autoridad: persona o libro.
- ¿Una opinión? Asegúrese de que cada uno entiende perfectamente la opinión del otro. Si sigue sin haber acuerdo, debe incluir ambas opiniones en el informe, con las razones que las avalen.

Terminación.

Si lo solicita algún jerarca, la entrevista debe terminarse rápida y cortésmente. Si existe alguna razón importante para continuarla, debe programarse para otro día.

Toma de notas

Puntos a favor de la toma de notas.

- La toma de notas logra mantener la mente centrada en el tema y alerta para recordar sus aspectos.

- Ayuda a mantener la entrevista centrada en el tema.
- Si el entrevistador tiene poca memoria, puede ser útil para recordar hechos específicos.
- Las notas, aun incompletas y cortas, permiten reproducir las principales tendencias de la entrevista y los detalles que se han oído pero no registrado.

Puntos en contra de la toma de notas.

- Si se invierte demasiado tiempo en tomar notas, el entrevistador se convierte en un taquígrafo, y pierde el control de la entrevista.
- Algunos entrevistados pueden vacilar en hablar si el entrevistador empieza a tomar notas; cuando se observe esta reacción, deben guardar las notas definitivamente.
- Tomar notas puede dar excesiva importancia a los hechos, despreciando ideas, opiniones, preguntas, etc.

El entrevistador debe sacar su cuaderno y lápiz al comienzo de la entrevista, antes de que empiece la conversación. Inmediatamente deberá informar al entrevistado de que se le enviará una copia de las notas, antes de usarlas.

El sacar el cuaderno de notas al principio, da la idea inmediatamente al entrevistado de que se van a tomar notas; hacerlo después puede sorprenderle y molestarle.

El decirle al principio que verá las notas antes de que se empleen, eliminará cualquier ansiedad que pueda sentir sobre su precisión al hablar.

Esta promesa debe cumplirse, y evitará incomprensiones e información errónea.

Escritura de las notas.

Debe emplearse el mínimo tiempo posible en la toma de notas durante la entrevista, ya que impide el desarrollo normal de la conversación. Si es preciso, debe pedirse al entrevistado, al final de la entrevista, que revise los puntos principales de lo que ha dicho, para escribirlos entonces.

Redacción del informe.

El informe del entrevistador debe escribirse inmediatamente después de terminada la entrevista. Si esto no es posible, se deben dedicar al menos unos minutos para ampliar las notas. El recuerdo de lo que se ha dicho está más fresco inmediatamente después de terminada la entrevista y empezará a borrarse pasadas unas horas.

En el informe deben citarse específicamente todos los aspectos poco claros. Una de las funciones más importantes del informe escrito tras una entrevista es señalar concretamente:

- Cualquier supuesto que se haya hecho.
- Cualquier punto o aspecto que no esté claro.

El entrevistador debe dar razones detalladas de esta confusión o ambigüedad; por ejemplo, no debe escribir, «*tengo dificultades para comprender el aspecto XXX*», sino describir exactamente la naturaleza de su dificultad.

Revisión del informe.

El esquema del informe debe revisarse con el entrevistado en una reunión fijada con tal fin. Esto garantizará que se han comprendido e interpretado correctamente las afirmaciones del entrevistado, y además permite corregir inmediatamente cualquier falsa interpretación, omisión o suposición gratuita.

Conclusión de la entrevista.

Entrevista adecuada.

Las entrevistas no deben terminarse de forma brusca. Se deben dejar unos minutos para charla y resumen al término de la entrevista. Se ha descubierto que, a veces, la gente guarda parte de la información más significativa para el final.

Buscar un guía.

Debe pedirse al entrevistado que sugiera otras personas para ser entrevistadas, o documentos o informes cuya lectura considere de interés. También deben pedírsele las razones para recomendar tales personas o documentos. Esto debe hacerse después de terminada la entrevista; si se pregunta demasiado pronto, puede originar la ruptura de la entrevista. De esta forma, puede ampliarse considerablemente el campo de la entrevista con muy poco consumo de tiempo. Ningún entrevistador puede pensar que ha descubierto todo lo relativo al asunto, pero los entrevistados pueden encaminarle a alguien o a algo relacionado con el mismo, que le ayuden considerablemente.

Continuación de la entrevista.

Si es necesario realizar más de una entrevista a una persona, debe tenerse presente que la primera hará que el entrevistado se interese por el trabajo del entrevistador y permitirá a su subconsciente empezar a considerar el problema. Recién en las siguientes entrevistas se conseguirá el beneficio total de sus ideas y conocimientos.

El entrevistador debe hacer saber al entrevistado lo que ha hecho con la información que le suministró. Además el entrevistado debe sentirse parcialmente responsable del progreso general del trabajo. Esto le dará un sentimiento de participación en lo que se está haciendo. Solamente así puede esperarse una cooperación completa y cordial.

Comentarios generales.

Al realizar una entrevista deben observarse los siguientes preceptos. El entrevistador debe:

- No creer todo lo que oye. Algunos intentarán confundirle y presentarle una cuadro deformado de los acontecimientos, necesidades y procedimientos.
- Comprobar lo que se le dice, incluso entrevistando a más de una persona sobre el mismo asunto.
- Verificar cuantitativamente los datos siempre que le sea posible.
- Tratar de distinguir entre afirmaciones motivadas emocionalmente y afirmaciones de hecho. Las personas pueden permitir involuntariamente que consideraciones emocionales oscurezcan hechos reales.



Anexo 9 : Glosario Estratégico

A

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Acción violenta	Presiones caracterizadas por el empleo de la violencia en cualquiera de sus formas, aunque normalmente se identifican por el uso del Poder Militar.
Acciones Estratégicas	Acciones tales como preparar, emplear, etc., que ejecutadas en cierto orden de prioridad, concretan la estrategia; constituyen por lo tanto su componente ejecutivo. Se dimensionan en términos de espacio, tiempo, medios que emplean y la maniobra estratégica.
Adversario	Sujeto estratégico opuesto a nuestros intereses al que, para hacer desistir de su actitud, se deberá usa los Factores Político, Económico, Sico-social, o la amenaza del uso del Factor Militar.
Agrupación de Vocación ideológica	Organización que busca defender posturas espirituales o morales, o promover una causa (grupos religiosos, patrióticos, defensores del medio ambiente o de los derechos de mujeres, hombres, animales y otros).
Ambiente Estratégico	Escenario geográfico (nacional o internacional) o conceptual donde se aplica la Estrategia.
Ámbito Estratégico	Ver *Ambiente Estratégico*
Antagonismo	Contrariedad, rivalidad, oposición sustancial o habitual, especialmente en doctrinas y opiniones.
Apoyo	Facilidad manifestada en todos los Factores del Poder por un Sujeto Estratégico, mediante la expresión de su voluntad favorable a nuestros intereses apoyada con la aplicación de su Poder, posibilitando la conquista o mantenimiento de nuestros Objetivos.
Apreciación de Situación Estratégica	Método ordenado y lógico de analizar la realidad nacional orientado a asegurar la correcta toma de decisiones en el proceso de *Planificación Estratégica*.
Arbitraje	Instrumento pacífico de solución de controversias consistente en la elección por las partes enfrentadas de un estado o grupo de personas, cuya decisión será respetada como solución.

B

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Bienestar Nacional	Situación ideal promovida por el Estado a la que toda Nación aspira, -por lo que constituye el fin nacional fundamental- y en la que se encuentran satisfechas las necesidades y aspiraciones nacionales. Está representada por las felicidad individual de cada uno de sus habitantes, y como consecuencia la felicidad colectiva, la que es función de la vocación nacional.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Cabildeo	Gestión mediante profesionales llamados cabilderos o lobbystas que usan tiempo y dinero para influir sobre quienes ocupan cargos públicos y ayudar a los candidatos y partidos que apoyan los intereses de sus representados.
Catalizador	Hecho que constituye un verdadero factor de cambio, y que por sus potencialidades y probables consecuencias producirá una tendencia de peso en el futuro. Estos hechos, son básicamente: • La ruptura de tendencias. • La ruptura del "status quo".
Coacción	1. Instrumento político-sicológico, militar o económico que consiste en amenazar al adversario con ciertas acciones para imponerle nuestra voluntad. 2. Presión materializada sin violencia, aunque puede incluir la amenaza de su empleo.
Concordancia	Facilidad caracterizada por su voluntarismo favorable a los intereses de la Nación considerada, aunque sin emplear medios para producir efectos.
Condicionantes	Elementos integrantes del Potencial Nacional que afectan a todos los factores del potencial por igual.
Conflicto	Situación de enfrentamiento donde todos los factores del poder de una nación son empleados en forma activa, excepto el militar; el que solo podrá usarse en forma disuasiva o en un nivel muy menor. Reconoce 4 etapas: Diferendo, Tensión, Crisis y Controversia. Se caracterizan por su voluntarismo opuesto a los intereses nacionales, sea en el área de la *Seguridad*, del *Desarrollo* o en ambas, aunque sin emplear medios para producir efectos.
Conflicto Potencial	Ver ***Tensión.***
Controversia	Conflicto en el cual la incompatibilidad entre los intereses de las partes toma la forma de protesta y se manifiesta como tal, pero sin recurrir a la fuerza. Puede ser tanto una fase previa al estado de guerra, como el inicio de la búsqueda de mecanismos de solución pacifica de antagonismos
Crisis	Conflicto en el cual las partes en tensión han llegado a una escalada peligrosa, y el nivel de enfrentamiento entre ellas lleva a posibles hostilidades.
Cultura nacional	Conjunto de bienes materiales y espirituales producidos por un grupo humano y que da forma a la coexistencia y coetaneidad de una comunidad nacional, mas o menos homogénea, es decir, la caracterización psíquica que ésta tiene frente a otras comunidades.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Dato	1. Suma de informes_e informaciones_con los que el analista construye su conocimiento sobre el problema. 2. Hecho, situación o aún contrincante que puede surgir en cualquiera de los Factores de Potencial
Desarrollo Nacional	Situación en la que las necesidades espirituales y materiales de la comunidad son satisfechas en forma adecuada y oportuna.
Diferendo	Conflicto sobre cuestiones de hecho o de derecho que puede ser tanto de orden *Político* como *Jurídico*.
Diferendo Jurídico	Diferendo en el que las diferencias entre las partes pueden ser sometidas a órganos judiciales reconocidos.
Diferendo Político	Diferendo en el que, al menos una de las partes, quiere cambiar el derecho existente.
Disuasión	Instrumento sicológico-militar pacífico de solución de controversias consistente, normalmente, en el desarrollo del *Factor Militar* como elemento disuasivo.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Enemigo	Sujeto estratégico opuesto a nuestros intereses al que, para hacer desistir de su actitud, se deberá usar preponderantemente el Factor Militar.
Espacio Estratégico	Ver ***Ambiente Estratégico***
Estado	Entidad u organización política. Constituye un sujeto de derecho internacional para lo cual debe de poseer población, territorio y Poder. Es el instrumento de la Nación.
Estrategia	Arte y ciencia de preparar y aplicar los medios disponibles para conquistar y mantener los objetivos fijados por la Política.
estrategia	Materialización de la acción dispuesta por la Política. Comprende: • Estrategia de Desarrollo • Estrategia de Seguridad.
Estrategia de Desarrollo	Arte y ciencia de preparar y emplear el Potencial Nacional para conquistar y mantener los objetivos fijados por la Política de Desarrollo.
Estrategia de Seguridad	Arte y ciencia de preparar y emplear el Potencial Nacional para conquistar y mantener los objetivos fijados por la Política de Seguridad.
Estrategia Específica o Particular	Estrategia propia de cada tipo de fuerza que emplea la estrategia general. Esas fuerzas constituyen los factores del potencial.
Estrategia General	Es la que prepara y aplica las distintas fuerzas o medios (políticos, económicos, sico-sociales y militares) para alcanzar los objetivos fijados por la Política, lo que implica que el sujeto estratégico debe disponer de dichos medios.
Estrategia Nacional	Arte y ciencia de preparar y aplicar el Potencial Nacional para conquistar y mantener los objetivos fijados por la Política Nacional. Tiene dos componentes: • Estructural : Lleva a la estrategia, en íntimo enlace con la Política, a analizar la capacidad del Potencial Nacional, a prepararlo para su aplicación y a determinar la creación de nuevos recursos en función de las necesidades y carencias detectadas en todos los campos • Operativo : Relacionado con la concepción de las acciones estratégicas a realizar, lo que significa decir en que forma serán empleados los distintos *factores del potencial* para solucionar los problemas y aprovechar las oportunidades.
Estrategias Particulares	Ver ***estrategia específica.***
Estrategia Sectorial	Estrategia propia de cada sector de los factores del potencial nacional.
Evento	Hecho de cierta importancia.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Factores del Potencial Nacional	Elementos de distinta naturaleza (materiales y espirituales, reales y potenciales) que son expresión del potencial nacional capaces de producir efectos preponderantemente de su propia naturaleza, y que para su estudio metodológico, se diferencian de acuerdo a su índole en: • Factor Político • Factor Económico • Factor Sico-Social • Factor Militar
Facilidad	Incidencias positivas importantes en todos los órdenes que, a partir de condiciones estructurales o coyunturales, facilitan o posibilitan la conquista o mantenimiento de nuestros objetivos.
Fin Nacional	Conjunto de intereses de cada ciudadano, proyectados e integrados en la conciencia y querer colectivo, que constituyen la expresión del *Ser Nacional* y que tienen por fin, dentro del estilo de vida nacional, satisfacer prioritariamente las necesidades y aspiraciones del individuo mediante una situación social global que lo posibilite.
Fuente	Personas, cosas o acciones de donde se pueden obtener o derivar datos sobre un hecho, situación o contrincante.
Fuerza	Fuente de cooperación o de conflicto que actúa en el mundo o en otros términos, fenómeno que puede servir para aumentar o restringir la aplicación del potencial nacional en procura de los objetivos nacionales.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Grupo de Interés	Organización o grupo organizado de personas, aunque más frecuentemente el segundo, preocupado en forma casi excluyente por sus intereses personales, económicos o materiales, cuyos miembros comparten puntos de vista y objetivos y buscan pesar en el proceso político mediante influencias fundamentalmente económicas. Es un poder básicamente de hecho, cuyo fin no es gobernar, sino asegurar un trato favorable para el, sus miembros y sus intereses, influyendo a través de la opinión pública, el proceso electoral y la administración pública mediante el cabildeo o contribuciones financieras al candidato o partido más próximo a sus puntos de vista.
Grupo de Presión	Organización o grupo organizado de personas, aunque más frecuentemente el primero, que sin ser político busca pesar en el proceso político mediante presiones con el fin de defender sus intereses, los que pueden ser materiales (económicos, contratos, concesiones, etc.) y/o subjetivos (ideales, valores, principios, creencias). Este tipo de grupos presiona básicamente sobre el gobierno, la opinión pública y los demás grupos de presión. A diferencia de los *Grupos de Interés*, busca pesar mediante presiones para reivindicar, defender o cumplir sus intereses de todo tipo. A diferencia de los *Partidos Políticos*, no busca el gobierno ni defiende intereses de la comunidad, sino privilegios para sus líderes y miembros. En definitiva, es un poder más de hecho que de *derecho*, al que Jean Meynaud divide en *Organizaciones Profesionales y Agrupaciones de Vocación ideológica.*
Guerra	Enfrentamiento entre dos o más sujetos estratégicos donde se usa preponderantemente la violencia militar. Acto supremo de fuerza, considerado como herramienta de la Política de Seguridad para alcanzar los Objetivos de Seguridad.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Hipótesis	*P*ropuesta, condición o principio que es aceptado, sin tener la certeza de que sea cierta, con el propósito de establecer sus consecuencias lógicas, a los efectos de comprobar su concordancia o discordancia con los hechos.
Hipótesis de Conflicto	Hipótesis General que implica situaciones internas o externas que en su evolución pueden amenazar la *Seguridad* Nacional sin llegar a configurar una situación de guerra.
Hipótesis de Guerra	Hipótesis General que implica situaciones internas o externas que pueden en su evolución, exigir la intervención preponderante del Factor Militar, lo que podría derivar un enfrentamiento bélico.
Hipótesis Generales	Situación en que las presiones dominantes, al oponerse al logro y mantenimiento de los Objetivos Nacionales, generan situaciones susceptibles de provocar conflictos.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Impedimento	Incidencias negativas importantes en todo sentido que nos dificultan o impiden conquistar o mantener nuestros objetivos.
Incidencia	Afectación negativa o positiva de los *Objetivos* y *Políticas* de otros sujetos estratégicos en el logro de nuestros *Objetivos*.
Indicador de Referencia	Elemento dinámico que aporta una vivencia al desarrollo del estudio y permite contar con elementos de referencia que faciliten una adecuada secuencia en el tratamiento de un problema.
Información	1.- Resultado obtenido de procesar e integrar un informe con otros. 2.- 5. Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada. || 6. Conocimientos así comunicados o adquiridos (*Diccionario de la Real Academia Española*)
Informe	1.- Cualquier hecho generador de conocimiento sin confirmar, obtenido de cierta manera y bajo determinadas circunstancias. 2.- Descripción, oral o escrita, de las características y circunstancias de un suceso o asunto (*Diccionario de la Real Academia Española*)



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Lobby	Ver ***cabildeo***



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Maniobra Estratégica	Es la forma en que la estrategia se mueve, -en su más amplia acepción- inteligentemente, para crear una situación favorable. Puede adoptar dos actitudes –ofensiva y defensiva- con sus distintos matices.
Mediación	Instrumento pacífico de solución de controversias similar al anterior, pero donde existe un mediador que propone soluciones factibles para el conflicto en cuestión.
Medios Estratégicos	Factores que integran el *Potencial Nacional* más sus condicionantes.
Modelo Estratégico	Ejemplos de opciones estratégicas que pueden resultar una adecuada solución en el marco de ciertas condiciones.
Modo Estratégico	Formas de acción de la Estrategia cuyo estudio puede encararse según el potencial de los adversarios, o el papel que juegue en ella la fuerza.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Nación	Conjunto o agrupación de hombres, ligados generalmente por una comunidad étnica, lingüística, histórica y cultural, por unas mismas tradiciones y por análogas costumbres y fines sociales y políticos, que viven casi siempre establecidos sobre un determinado territorio.
Negociación	Instrumento pacífico de solución de controversias consistente en el acuerdo directo entre las partes a través de mutuas concesiones.
Nivel de Acción Estratégico	Áreas del quehacer humano donde la Estrategia desarrolla su acción. Está determinado por los distintos niveles de los sujetos estratégicos posibles.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Objetivo	Fin hacia el cual se dirigen las acciones o deseos.
Objetivo Coyuntural	Objetivo orientado al logro de los Objetivos Nacionales que pueden ser alcanzados en plazos establecidos con mayor precisión y teniendo en cuenta los factores favorables o desfavorables del momento.
Objetivo Coyuntural de Desarrollo	Situaciones a alcanzar, o hechos a promover en cierto período y ante cierta coyuntura, directamente relacionados con la capacidad del Potencial Nacional. Constituyen, por lo general, el punto de partida de todo proceso de planificación, dando lugar a las políticas y estrategias de Desarrollo.
Objetivo Coyuntural de Seguridad	Situaciones a alcanzar, o hechos a promover en cierto período y ante cierta coyuntura, directamente relacionados con la capacidad del Potencial Nacional. Constituyen, por lo general, el punto de partida de todo proceso de planificación, dando lugar a las políticas y estrategias de Seguridad.
Objetivo de Bienestar	Fin hacia el cual se dirigen las acciones o deseos de un sujeto estratégico en el marco de la búsqueda, o mantenimiento de una situación ideal promovida por el Estado, en la que se encuentran satisfechas las necesidades y aspiraciones nacionales.
Objetivo de Conflicto	Fin hacia el cual se dirigen las acciones o deseos de dos o más sujetos estratégicos en el marco de un enfrentamiento donde todos los factores del poder de una nación son empleados en forma activa, excepto el militar; el que solo podrá usarse en forma disuasiva o en un nivel muy menor.
Objetivo de Desarrollo	Fin hacia el cual se dirigen las acciones o deseos de un sujeto estratégico en el marco de la búsqueda, o mantenimiento, de una situación en la que las necesidades espirituales y materiales de la comunidad, sean satisfechas en forma adecuada y oportuna.
Objetivo de Guerra	Fin hacia el cual se dirigen las acciones o deseos de dos o más sujetos estratégicos en el marco de un enfrentamiento donde se emplea, preponderantemente, la violencia militar.
Objetivo de Seguridad	Fin hacia el cual se dirigen las acciones o deseos de un sujeto estratégico en el marco de la búsqueda, o mantenimiento, de una situación en la que se garantiza la supervivencia de la Nación.
Objetivo Intermedio	Ver ***Objetivo Coyuntural***
Objetivo Nacional	Adecuación de los Fines Nacionales abstractos a un momento histórico concreto, en términos de situaciones a alcanzar o mantener, y hacia cuyo logro deben confluir todos los recursos de la Nación. Es, en definitiva, las meta a lograr para alcanzar y/o mantener los fines últimos del Estado.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Obstáculo	*Incidencias* de todo orden, normalmente internas y coyunturales, que sin nacer en una voluntad opuesta a los intereses de un sujeto estratégico, dificultan la consecución de sus objetivos (en especial los de *Desarrollo*) por constituir, en cierto momento, aspectos estructurales negativos del potencial.
Organización	Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
Organismo	1. Conjunto de oficinas, dependencias o empleos que forman un cuerpo o institución. 2. Agencia u órgano capaz de obtener informes y producir información.
Organismo de Informaciones	Agencia u órgano con capacidad de obtener informes y producir información.
Organización Profesional	Organización que busca lograr ventajas materiales para alcanzar un mayor bienestar.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Partido Político	Organización caracterizada por su singularidad; de base personal y relevancia constitucional, es creado para contribuir a determinar la política nacional y a formar y orientar la voluntad ciudadana, así como para promover su participación en las instituciones representativas mediante la formulación de programas, la presentación de candidatos electorales, y la realización de toda actividad necesaria para el cumplimiento de sus fines. Su principal interés es durar y consolidarse, y su finalidad última y legítima es obtener el Gobierno.
Paz	Situación ideal, en la que no existen antagonismos y que puede presentar distintos grados de intensidad.
Persuasión	Instrumento político-sicológico pacífico de solución de controversias consistente en una forma de convencimiento de la justicia de los *Objetivos* que el Estado persigue.
Planificación Estratégica	Método orientado a establecer las bases para alcanzar los *Fines Nacionales* materializados en los *Objetivos Nacionales.*
Poder	Recurso espiritual y material disponible efectivamente en un momento dado. Cuando se trata de una nación se lo llama Poder Nacional y se divide en cuatro factores: el político, el económico, el militar y el sico-social.
Política	Norma amplia y flexible establecida para que los sujetos estratégicos puedan alcanzar o mantener sus objetivos. Cuando el sujeto estratégico es la nación se llama Política Nacional y tiene dos vertientes, la Política de Desarrollo y la de Seguridad.
Política de Conflicto	Norma amplia y flexible establecida para que los sujetos estratégicos puedan alcanzar o mantener sus objetivos de conflicto.
Política de Desarrollo	Aspecto de la *Política Nacional* relacionado con el *Desarrollo*, en su doble carácter de proceso y objetivo a la vez, ya que fija los objetivos_en este campo y orienta la acción de la Nación para alcanzarlos.
Política de Guerra	Norma amplia y flexible establecida para que los sujetos estratégicos puedan alcanzar o mantener sus objetivos de guerra.
Política de Seguridad	Componente de la *Política Nacional*, encargado de fijar los objetivos nacionales de seguridad y orientar la conducción de la Nación hacia su conquista. Toda *Política de Seguridad* comprende: ▪ Una *Política de Seguridad Interna.* ▪ Una *Política de Seguridad Externa*.
Política de Seguridad Interna	Orienta acciones en todos los campos para evitar o vencer interferencias y agresiones internas, lo que se materializa en el mantenimiento del orden interno y la estabilidad institucional.
Política de Seguridad Externa	Orienta la conducción de la Nación para evitar o vencer las interferencias o agresiones externas.
Políticas en Ejecución	Políticas que ya están en marcha.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Política Nacional	Arte y ciencia de fijar los Objetivos Nacionales y establecer la orientación general para conducir una Nación hacia la consecución y/o mantenimiento de aquellos.
Políticas Propuestas	Políticas surgidas de la *ApSitEst* como medidas necesarias para mantener el rumbo trazado o modificarlo cuando la situación lo requiera.
Posibilidad	Facilidad de todo orden, normalmente interna y coyuntural, que no nace de una voluntad favorable a la acción de la Nación considerada.
Potencial	Es el Poder más todos aquellos medios en estado latente que pueden estar disponibles en un futuro, pero que no pueden considerarse para la planificación en curso.
Potencial Nacional	Suma de recursos materiales y espirituales que una Nación posee efectiva y potencialmente, más su posible incremento en el plazo considerado.
Presión	Impedimento que se manifiesta a través de una voluntad opuesta, la que busca imponerse aplicando su Poder. Dicho en otros términos, es aquel antagonismo que, en los distintos factores del Potencial, se opone al logro o mantenimiento de nuestros Objetivos Nacionales por el Poder con que cuenta y por la disposición que muestra a través de su voluntad y sus motivos o pretextos.
Presión Dominante	Presión que por su importancia y naturaleza constituye una amenaza importante al logro o mantenimiento de los Objetivos Nacionales, que no puede ser eliminada o reducida por la sola presencia del Poder Nacional y/o de los Apoyos.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Represión	Instrumento violento de solución de controversias consistente en la contención o neutralización de una acción adversaria. Puede conducirse en todos los campos, si las acciones emprendidas se consideren violentas; pero por lo general se identifica con el uso del *Factor Militar* por lo que se denomina normalmente asociada con los adjetivos "militar" o "armada".
Responsable Estratégico	Autoridad que dispone la *ApSitEst* y que, al final de la misma deberá seleccionar la Política a aplicar para eliminar o minimizar los efectos de las Hipótesis de Guerra o de Conflicto individualizadas.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Sector	Parte constitutiva de cada uno de los Factores del Potencial Nacional.
Seguridad Nacional	Situación en la que se garantiza la supervivencia de la Nación, caracterizada por su existencia, su libertad de acción y la libre disponibilidad de sus recursos.
Ser Nacional	Proceso de interacción humana, surgido en un suelo y un devenir histórico con sus propias creaciones espirituales, lingüísticas, técnicas, jurídicas, religiosas, artísticas. Hablar de *Ser Nacional* refiere a *Cultura Nacional*. Está formado por un pasado y un destino común, alcanzable mediante un proyecto nacional y la adhesión incondicional, individual y colectiva, al mismo. Se manifiesta a través del conjunto de necesidades y aspiraciones nacionales cuya concreción representa el fin supremo de la Nación y por ende del Estado.
Sujeto Estratégico	Actor capaz de ejecutar acciones que conllevan un fin estratégico. Se identifica por los efectos que produce, los medios de que dispone, su capacidad para influir sobre los demás y la intencionalidad de sus actos.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
Tendencia	Dirección que toma una fuerza, o de otra forma, es el impacto de una fuerza en un país o área especifica.
Tensión	Conflicto en el que se da una evidente incompatibilidad de intereses entre las partes, pero sin evidencia de acciones tendientes a resolverla por la fuerza. Puede ser negativa o positiva.
Tensión Negativa	Tensión en la que la falta de hostilidades amenaza ser precaria.
Tensión Positiva	Tensión que se mantiene viva para evitar, en lo posible, pasar a las hostilidades.
Tiempo Estratégico	Plazo dentro del cual se desarrollan las acciones estratégicas y la estrategia nacional. Su fijación se concreta en las etapas de formulación, aunque luego pueda variar en función de los cambios que presente la situación.



Bibliografía

- **AMADO, Fernán D. Cnel.; POMOLI, Juan J. Cnel.; TORELLO, Hugo C. Tte. Cnel.**: ***ESTRATEGIA Apuntes – Enfoques – Proposiciones***. Biblioteca GENERAL ARTIGAS, VOLUMEN 60, CENTRO MILITAR R.O.U. Impreso por la División Publicaciones y Ediciones Universidad de la República.
- ANZIEU, D., MARTIN J.Y. *La dinámica de los grupos pequeños*. Kapelusz, Buenos Aires 1971.
- **BENTANCOURT DÍAZ**, J.; ***Introducción al Estudio de la Historia.*** Editado por Organización Medina, Colonia 1800, Montevideo.
- CARTWRIGHT Y ZANDER *Dinámica de grupos.* Trillas, Méjico 1971.
- CASTILLO, J.J., PRIETO, C. *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid 1983.
- **CASTAÑEDA CASTRO, Carlos Fernando, Lic. en Ciencias Políticas. *Los Grupos de Presión.*** Publicado en la siguiente dirección de Internet: PolitikaPerú. Construyendo Ciudadanía y Democracia: http://www.geocities.com/politikaperu/los_gp.html
- COMANDO GENERAL DEL EJÉRCITO. R.O.U. *RE- 1 Reservado METODOLOGÍA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO*. Terminado de imprimir en la Imprenta del Ejército en el mes de Marzo de 1981.
- COMANDO GENERAL DEL EJÉRCITO. R.O.U.: *RT 29-2 Reservado MÉTODOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS*. Terminado de imprimir en la Imprenta del Ejército en el mes de Noviembre de 1980.
- **CLAUSEWITZ Karl von. General: *De la guerra***, Editado por la Biblioteca del Oficial de Caballería en 4 Tomos, R.O.U.
- **DELBRÜCK**, Hans: ***HISTORY OF THE ART OF WAR***, translated from the German by Walter J. Renfroe, Jr., and published as part of the Greenwood Press Series, Contributions in Military History, Westport, CT. Reprinted by arrangement with Greenwood Press, Inc. by University of Nebraska Press. Lincoln and London. 4 volúmenes.
- **GODET Michel, en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat y la participación de Prospektiker**; *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estrategica;* Cuaderno de LIPS nº 5; Cuarta Edición actualizada, Abril de 2000. http://www.cnam.fr/lipsor/spa/documentos.php
- **GOYRET,** José Teófilo, Coronel: ***PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA,*** artículo publicado en las págs. 73 y siguientes del Nº 4 de la Revista ESTRATEGIA del año 1969.
- **GRUMBACH,** Raúl J.: ***PROSPECTIVA - Ciencia del Futuro – La Llave para la Planificación Estratégica,*** Editado por el I.M.E.S en el año 2002. Terminado de imprimir en la Imprenta del Ejército en el mes de agosto de 2002.
- **HARTMAN, W.; MATTHES, H.; PROEME, A.: *Manual de los Sistemas de Infiormación.*** *2ª Parte,* Biblioteca Técnica PHILIPS, Segunda Edición, 1975, PARANINFO, Madrid.
- I.M.E.S. – C.AL.EN., CURSO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES: *Manual de Procedimientos Académicos*. Montevideo, Abril de 1993
- I.M.E.S. – E.C.E.M.E., I.E. 004 Anexo 1, Metodología de la Producción de Inteligencia.

- KRUEGER, R.A. El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada. Pirámide, Madrid 1991.
- **LEBEL, P. *L'animation des réunions*** Les ed. d'organization, Paris 1983.
- MUCCHIELLI, R. *Preparación y dirección eficaz de las reuniones de grupo.* Ibérico Europea de ediciones, Madrid 1969.
- **NELSON, Sue**: ***Grupos de Interés***, archivo eif02, creado el viernes 10/12/1999 H. 20:30:37, GMT, traducido por Ana de Gortari, actualizado por Carlos Navarro, actualizado el 2002/07/08 Publicado en la siguiente dirección de Internet: Integridad Electoral http://www.aceproject.org/main/espanol/ei/eif02.htm
- **NOGAREDA, Cuixart Clotilde**; **Licenciada en Sicología**. ***NTP 296: El grupo de discusión,*** Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_296.htm
- PAGÉS, M. *L'orientation non directive* Dunod, Paris 1970.
- **PINTO-DUSCHINSKY, Michael**: ***Grupos de Interés: "Terceras Partes"***, archivo pcd02i, creado el 11/03/1997, traducido por Yuri Zuckermann, actualizado por Carlos Navarro el 11/07/2001. Publicado en la siguiente dirección de Internet: Partidos y Candidatos http://www.aceproject.org/main/espanol/pc/pcd02i.htm
- **RAMAGLI, José Luis Cnel.**: ***ESTRATEGIA Nociones Elementales***. Biblioteca GENERAL ARTIGAS, VOLUMEN 29, CENTRO MILITAR R.O.U. Terminado de imprimir el 11 de junio de 1956, en la Editorial Florensa & Lafon, Piedras 346 – Montevideo.
- RODRIGUEZ PORRAS, J.M. *La participación y la calidad Integral.* Deusto, Bilbao 1991.
- SHAW, M.E. *Dinámica de grupo*. Herder, Barcelona 1980

